

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE DOCTORAL PRÉSENTÉ À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
JULIE-ANDRÉE GIRARD

INSÉCURITÉS D'ATTACHEMENT AU TRAVAIL ET SENTIMENT
D'EFFICACITÉ PERSONNELLE DU COACHÉ : EFFET MÉDIATEUR DE
L'ALLIANCE DE TRAVAIL EN CONTEXTE DE COACHING

MAI 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

INSÉCURITÉS D'ATTACHEMENT AU TRAVAIL ET SENTIMENT
D'EFFICACITÉ PERSONNELLE DU COACHÉ : EFFET MÉDIATEUR DE
L'ALLIANCE DE TRAVAIL EN CONTEXTE DE COACHING

PAR
JULIE-ANDRÉE GIRARD

Marie Malo, directrice de recherche

Université de Sherbrooke

Thérèse Audet, évaluatrice interne

Université de Sherbrooke

Luc Brunet, évaluateur externe

Université de Montréal

Sommaire

Considérant les nombreux changements auxquels font face les gestionnaires, le développement du leadership est devenu une priorité pour plusieurs organisations (Grant, 2014). Afin de répondre aux nouveaux besoins des leaders, les entreprises se tournent de plus en plus vers le coaching. En dépit de la popularité croissante de ce type d'intervention, une méta-analyse relève le manque de travaux empiriques rigoureux portant sur les antécédents de l'efficacité du coaching (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014). Devant ces lacunes, la présente étude vise à tester une proposition de modèle qui intègre divers écrits de référence en formation et en psychologie clinique ayant largement documenté les déterminants de l'efficacité de ces interventions. Spécifiquement, cette recherche a pour objet d'examiner les effets indirects des deux insécurités d'attachement au travail (c.-à-d., attachement évitant et anxieux au travail) sur le sentiment d'efficacité personnelle du coaché à exercer une compétence relationnelle. Reconnue comme un inducteur robuste de l'efficacité d'interventions variées (Horvath, Del Re, Flückiger, & Symonds, 2011), l'alliance de travail occupe la place de médiateur au sein de cette relation. Les travaux de Bandura (1997, 2001, 2006), la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1973, 1980, 1988) et le modèle du système d'attachement à l'âge adulte de Mikulincer et Shaver (2007/2016) serviront d'assise théorique. Pour mettre à l'épreuve le modèle proposé, un devis corrélationnel incluant trois temps de mesure a été privilégié. À l'emploi d'une société de renommée mondiale dans l'industrie manufacturière, 202 membres du personnel-cadre ont pris part au projet en répondant aux instruments de mesure validés. En plus des analyses

préliminaires et de la prise en compte de plusieurs variables contrôles, ont été effectuées des analyses de modélisation par équations structurelles basées sur une procédure de rééchantillonnage. Les résultats appuient partiellement la proposition de modèle. En ce sens, ils mettent d'abord en relief la relation directe entre l'alliance de travail et le sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$). De plus, les résultats montrent un lien direct négatif de l'insécurité d'attachement évitant au travail sur le sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives ($\beta = -0,23$, $p < 0,01$), de même qu'un effet indirect en passant par l'alliance de travail ($-0,08$, 95 % IC = $-0,18$, $-0,01$). Contrairement à l'une des hypothèses de départ, l'insécurité d'attachement anxieux au travail n'est pas indirectement liée de manière significative au sentiment d'efficacité personnelle examiné dans le cadre de cette étude. En transposant pour la première fois la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982, 1973, 1980, 1988) au contexte de coaching, cette recherche doctorale marque une avancée en approfondissant les connaissances scientifiques sur le sujet. De plus, les résultats mettent en lumière la pertinence d'intégrer des notions propres à cette théorie et à l'alliance de travail dans la formation des coachs.

Mots-clés : coaching, sentiment d'efficacité personnelle, alliance de travail, insécurité d'attachement évitant au travail, insécurité attachement anxieux au travail

Table des matières

Sommaire	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Certaines limites empiriques de la documentation sur l'efficacité du coaching.....	4
Une proposition de critère d'efficacité du coaching	5
Diverses limites empiriques de l'étude des déterminants de l'efficacité du coaching...	7
L'objectif et la contribution de la recherche	12
La structure de la présente recherche doctorale	13
Contexte théorique	15
Le coaching comme méthode de développement de compétences professionnelles...	16
Les définitions du coaching	17
La comparaison avec la formation, le mentorat et la psychothérapie	21
Le sentiment d'efficacité personnelle	25
Le sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives.....	27
Les construits connexes au sentiment d'efficacité personnelle.....	28
L'alliance comme antécédent du SEP à bâtir des relations collaboratives	30
La conceptualisation de l'alliance à l'alliance de travail	31
Les appuis empiriques du lien entre l'alliance de travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives.....	34
Diverses données probantes de l'effet médiateur de l'alliance de travail	39
Les arguments théoriques justifiant l'étude du lien entre l'alliance de travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives.....	41
Les travaux portant sur l'attachement	42
La théorie de l'attachement.....	43
Les conceptualisations de l'attachement à l'âge adulte	45
La contextualisation de l'attachement à l'âge adulte	48
L'attachement en contexte de travail	49

Les insécurités d'attachement et le modèle du système d'attachement	51
Les insécurités d'attachement au travail, l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives.....	56
Une proposition d'explication théorique des liens indirects entre l'insécurité d'attachement au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives en passant par l'alliance de travail.....	56
Les appuis empiriques des liens indirects entre les insécurités d'attachement au travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives en passant par l'alliance de travail.....	60
Méthode.....	65
Le devis de recherche.....	66
Le déroulement.....	67
Le projet de recherche plus large	67
La présente recherche.....	81
Les participants	82
Les instruments de mesure	83
Les insécurités d'attachement au travail	83
L'alliance de travail.....	85
Le SEP à bâtir des relations collaboratives	87
Les informations sociodémographiques.....	90
Résultats	91
Les analyses préliminaires	92
L'effet des variables contrôles	93
Les statistiques descriptives et corrélations	94
Les analyses principales.....	95
Les critères retenus aux fins d'analyses	97
Les modèles de mesure	98
Les modèles de structure.....	100
La vérification des hypothèses	102
Discussion	106
Les implications théoriques.....	107
Premier constat.....	107
Deuxième constat.....	110

Troisième constat	114
Quatrième constat.....	116
Les implications pratiques.....	118
Les limites de l'étude et les pistes de recherches futures.....	122
Pour terminer.....	126
Références	127
Appendice A. Certificat éthique.....	146
Appendice B. Formulaire de consentement	148
Appendice C. Questionnaire : Attachement au travail.....	154
Appendice D. Questionnaire : Alliance de travail	156
Appendice E. Questionnaire : SEP à bâtir des relations collaboratives.....	158
Appendice F. Questionnaire sociodémographique	160

Liste des tableaux

Tableau

1	Rédaction des objectifs SMART	75
2	Modèle GROW.....	76
3	Tableau des statistiques descriptives et des corrélations entre les variables.....	96
4	Résultats des différents modèles testés.....	103

Remerciements

Comme plusieurs en témoignent, le parcours doctoral et son processus de rédaction de thèse représentent un défi de taille en investissement de temps, d'énergie et de motivation. Pour y arriver, j'ai la ferme conviction que les ressources nous entourant sont le meilleur facteur de réussite. Je parle de ressources de nature humaine, bien entendu, que j'aimerais ici remercier.

J'aimerais d'abord remercier mon conjoint, présent tout au long de mon parcours universitaire. Sans toi, je n'aurais probablement même pas osé m'inscrire au doctorat en psychologie organisationnelle. Ton calme et ta manière d'aborder les projets m'ont grandement aidée à relativiser les choses et à maintenir un bel équilibre pendant cette période de ma vie. Je t'aime.

Toi, Irène Samson, qui a été ma source de motivation, je te remercie pour ta constance présence. Toujours là pour répondre à mes nombreuses questions, à entendre tous mes états d'âme et même parfois à les partager. Une chance que tu es là.

Chères collègues avec qui j'ai eu la chance de partager toutes sortes d'émotions lors de nos deux années intensives, vous qui serez les seules à vraiment bien comprendre par quel chemin nous passons tous, merci tout simplement d'avoir été là.

Je souhaite aussi remercier ma famille et tous mes amis pour votre patience. Merci d'avoir enduré tous mes refus d'activités parce que je me concentrais sur ma thèse. Un très spécial remerciement à Julie Gobeil, dans ma vie depuis maintenant 19 ans. Merci d'avoir cru en moi, de m'avoir dit que je pouvais tout accomplir dans le DSM que tu m'avais offert au cégep. Surtout, merci pour ton temps et ton excellent français. Ma thèse te remercie aussi !

Enfin, le remerciement le plus important va à ma directrice, à qui je dois une reconnaissance éternelle pour son temps et sa patience. Tu m'as dit au tout début du processus que j'allais savoir comment faire une thèse une fois qu'elle sera finie... et c'est bien vrai ! Je constate à quel point ce long processus est important pour comprendre toute la pertinence de la recherche scientifique. Merci Marie !

Introduction

La multiplication des changements rencontrés dans les organisations confronte les travailleurs exerçant du leadership à de nombreux défis (DeRue & Myers, 2014; Grant, 2014). À titre d'exemple, la rapidité et la complexité des changements leur exigent de s'adapter au même rythme (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Bien que la manière de définir le leadership ne fasse pas l'unanimité, une majorité de définitions sur le sujet renvoie à la capacité d'un individu à mener un groupe à atteindre un objectif commun (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2006; Yukl, 2010). Les comportements de leadership incluent notamment de donner une direction au travail, de prendre des décisions, de déléguer et de reconnaître la contribution d'autrui (Bartram, 2005). En période de changement, les individus appelés à exercer du leadership doivent notamment être en mesure d'influencer et de développer des équipes performantes dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels (Gilley, McMillan, & Gilley, 2009).

Afin d'outiller les travailleurs à faire face à ce type de défis, de plus en plus d'entreprises investissent d'importantes sommes dans le soutien au développement du leadership, faisant ainsi de cet enjeu une priorité stratégique (Ladegard & Gjerde, 2014; Theeboom et al., 2014). Selon Hughes et Campbell (2009), 44 % du budget de la formation continue au Canada serait consacré au développement des compétences professionnelles. Or, les méthodes traditionnelles comme la formation auraient peu d'effet sur le développement des compétences de leadership et l'amélioration de la performance (Jacot, Raemdonck, & Freney, 2016; Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017; Marquardt, 2000; Saks, 2013). À preuve, seulement 67 % du contenu reçu

en formation serait appliqué immédiatement dans le milieu de travail (Saks, 2013). Ce pourcentage tendrait à décroître après un délai variant entre six mois et un an (Saks, 2013).

Diverses caractéristiques de la formation traditionnelle sont évoquées dans les écrits scientifiques pour expliquer l'efficacité limitée de la formation traditionnelle. D'une part, cette méthode de développement de compétences professionnelles s'adresse généralement à un groupe d'individus qui partagent des caractéristiques similaires (Jacot, Raemdonck, & Freney, 2016). D'autre part, ce type d'intervention n'est pas adaptée à chacun des individus puisque c'est un contenu ciblé d'avance qui est offert à un moment bien précis. Considérant cette structure préétablie, l'absence d'écho entre la pratique et la réflexion figure parmi les reproches adressés à la formation traditionnelle visant le développement de compétences de leadership (McCall, 2004).

En réaction aux limites susnommées de la formation traditionnelle, la tendance actuelle serait de s'éloigner de l'approche « one size fits all » pour tendre vers une méthode qui privilégie la prise de contrôle par l'individu de son propre développement (Jones, Woods, & Guillaume, 2015). Le coaching compte parmi les interventions qui privilégie une approche personnalisée à chacune des personnes concernées. Ayant notamment pour visée l'amélioration des compétences de leadership (Grant, 2014), cette méthode de développement gagne en popularité (Jones et al., 2015). En effet, les entreprises se tournent de plus en plus vers le coaching afin de développer le leadership

de leurs travailleurs (Ely et al., 2010; Grant, 2014; Nieminen, Smerek, Kotrba, & Denison, 2013). Sans contredit, ce sont 72 % des organisations interrogées qui ont recours au coaching pour soutenir le développement des compétences professionnelles de leadership de leurs travailleurs selon un sondage du *Conference Board* du Canada (Hughes & Campbell, 2009). À l'échelle mondiale, près de deux milliards de dollars seraient investis chaque année dans ce type d'activités (International Coach Federation, 2016).

Certaines limites empiriques de la documentation sur l'efficacité du coaching

Malgré la forte popularité du coaching dans le milieu de travail, praticiens et chercheurs en savent encore peu sur l'efficacité de ce type d'intervention. En ce sens, un nombre limité d'études empiriques appuient son efficacité (Grant, 2014; Nieminen et al., 2013; Theeboom et al., 2014). Effectivement, deux importantes méta-analyses rapportent que seulement 17 études rigoureuses ont été menées sur l'efficacité du coaching (Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2014). De fait, l'efficacité du coaching comme méthode de développement de compétences de leadership gagnerait à être mieux comprise.

Plusieurs auteurs cherchent à expliquer le manque de données probantes portant sur l'efficacité du coaching. À titre d'exemple, Jones et ses collaborateurs (2015) mentionnent la difficulté d'établir les critères d'évaluation d'une démarche de coaching. Selon eux, un nombre important de critères utilisés dans les recherches publiées

manquent de spécificité et ne se sont pas fondés sur un cadre théorique préétabli. Afin de clarifier les critères de l'efficacité du coaching, ces mêmes chercheurs suggèrent de s'inspirer d'écrits de référence portant sur l'efficacité d'interventions présentant des similitudes avec le coaching. En guise d'illustration, ils proposent d'intégrer des critères provenant de cadres théoriques reconnus dans la littérature portant sur l'apprentissage, la formation et le développement.

Une proposition de critère d'efficacité du coaching

En cohérence avec la suggestion de Jones et ses collègues (2015), une première analyse des critères d'efficacité a été réalisée dans le cadre de la présente étude à partir de la littérature portant sur la formation. Outre les points de convergence rapportés par Jones et ses collaborateurs (2015) entre ce type d'intervention et le coaching, la documentation sur la formation a été retenue pour deux raisons additionnelles. D'une part, un important bagage de connaissances se retrouve dans les écrits sur le sujet. En effet, plusieurs auteurs travaillent sur les critères de la formation depuis plus de 60 ans (p. ex., Kirkpatrick, 1959; Lacerenza et al., 2017). D'autre part, certains auteurs se sont penchés sur les défis d'établir les critères d'efficacité de la formation. Du nombre de ces scientifiques, Lauzier, Annabi, Mercier et Des Rochers (2016) mettent en relief la complexité de mesurer directement la mise en application des acquis réalisés en formation dans le contexte réel de l'emploi. Devant ces enjeux méthodologiques, plusieurs recommandent d'utiliser une approche dite indirecte de l'évaluation de la mise en application des acquis. Pour ce faire, ils suggèrent de choisir des critères d'évaluation

qui concernent des attributs de l'individu ayant le potentiel de favoriser cette mise en application (Lauzier et al., 2016).

Au sein de ces attributs se trouve le sentiment d'efficacité personnelle qui réfère aux croyances de l'individu quant à sa capacité à accomplir une tâche précise (Bandura, 1997). Suscitant l'intérêt de la communauté scientifique depuis plus de 35 ans (Sitzmann & Yeo, 2013), ce construit constitue l'un des principaux critères ayant été largement étudié en contexte de formation (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Colquitt, LePine, & Noe, 2000; Stajkovic & Luthans, 1998). Parmi les quelques efforts empiriques déployés pour tester l'efficacité du coaching, certaines études l'ont également choisi comme critère (p. ex., Baron & Morin, 2009; Evers et al., 2006; Grant, 2014; Moen & Allgood, 2009).

En plus de ces appuis empiriques, bon nombre d'auteurs érigent en critère le sentiment d'efficacité personnelle sur la base d'assises théoriques (p. ex., Baron, 2009; Péters, Vierset, Lafrenière-Carrier, Denis, & Lauzier, 2016). S'inspirant de la théorie sociocognitive (Bandura, 1997), ils témoignent de l'importance du rôle joué par les croyances d'efficacité personnelle dans la mise en application des acquis réalisés lors d'une intervention de développement professionnel. Selon cette théorie, les croyances qui caractérisent le sentiment d'efficacité personnelle guideraient les actions de l'individu en modulant ses processus affectifs, cognitifs et motivationnels. Par exemple, plus le sentiment d'efficacité personnelle envers une tâche est élevé, plus la personne

ressentirait des affects positifs (Carleton, Barling, & Trivisonno, 2018), se fixerait des objectifs stimulants (Baron, Mueller, & Wolfe, 2016) et déploierait des efforts pour accomplir ladite tâche (Bang & Reio, 2017). Par leurs effets régulateurs sur différents processus psychologiques, les croyances entretenues par l'individu à l'égard de son efficacité personnelle lui permettraient donc de devenir un agent actif de son fonctionnement (Bandura, 2001).

En transposant cette explication théorique au contexte de coaching, le sentiment d'efficacité personnelle serait susceptible d'encourager la participation active du travailleur à son développement professionnel. Devenant au cœur de son développement, il serait ainsi plus enclin à mettre en pratique ses acquis dans son milieu de travail (Colquitt et al., 2000; Gully & Chen, 2010; Laroche & Haccoun, 1999). Par conséquent, l'ensemble des informations précédemment présentées souligne la pertinence de retenir le sentiment d'efficacité personnelle à titre de critère d'efficacité d'une intervention de coaching.

Diverses limites empiriques de l'étude des déterminants de l'efficacité du coaching

Alors que peu d'études portent sur l'efficacité du coaching comme méthode de développement du leadership, encore moins d'écrits documentent les facteurs menant à la réussite ou à l'échec de l'intervention (Baron & Morin, 2009; de Haan et al., 2013; Grover & Furnham, 2016; Theeboom et al., 2014). En ce sens, la méta-analyse de Theeboom et ses collaborateurs (2014) a mis en lumière le manque d'études rigoureuses

portant sur les antécédents de l'efficacité du coaching et l'a positionné comme étant l'une des plus grandes limites de la littérature sur le sujet. Par conséquent, les déterminants du sentiment d'efficacité personnelle comme critère d'efficacité du coaching sont peu connus.

Parmi les rares auteurs qui se sont intéressés aux inducteurs de l'efficacité du coaching, certains se sont inspirés de travaux reconnus en psychothérapie (p. ex., de Haan et al., 2013; Grover & Furnham, 2016). Ce faisant, ces auteurs vont dans le même sens que les recommandations de Jones et ses collaborateurs (2015) en s'inspirant d'écrits de référence portant sur une intervention qui partage des points communs avec le coaching (McKenna & Davis, 2009). À la lumière de ces informations, la présente étude reprendra certaines variables clés en psychothérapie pour les transposer au contexte du coaching, et ce, afin de cibler des déterminants potentiels de l'efficacité du coaching.

Un regard sur la psychothérapie pour guider le choix des antécédents de l'efficacité du coaching

Différemment de la documentation scientifique sur le coaching, un important bagage de connaissances en psychothérapie porte sur les antécédents permettant d'expliquer certains critères d'efficacité de ce type d'intervention (Lambert & Barley, 2001). Au sein des données probantes sur le sujet, l'alliance entre le client et le thérapeute fait partie des déterminants de nature relationnelle robustes pour expliquer différents critères d'efficacité de la psychothérapie (Horvath, Del Re, Flückiger, & Symonds, 2011).

Depuis 1970, la relation entre l'alliance et des critères d'efficacité de ce type d'intervention fait d'ailleurs l'objet de nombreux écrits (Horvath et al., 2011). À ce jour, ce sont quatre méta-analyses qui ont été menées sur cette relation (Bernecker, Levy, & Ellison, 2014).

Selon des auteurs clés en provenance du domaine de la psychothérapie (p. ex., Bordin, 1979; Horvath & Greenberg, 1989), l'alliance peut être adaptée à tout contexte d'intervention impliquant une relation entre un professionnel et un client. En cohérence avec cette perspective, plusieurs auteurs ont appliqué le concept de l'alliance à différentes situations, incluant les relations de superviseur-supervisé (p. ex., Ladany, Ellis, & Friedlander, 1999), consultant-client (p. ex., Roy, 2002) et coach-coaché (p. ex., Baron, 2009). En ce qui concerne le contexte de coaching, quelques auteurs mentionnent le rôle important joué par l'alliance pour expliquer plusieurs critères d'efficacité de ce type d'intervention (p. ex., de Haan et al., 2013; Kampa & White, 2002; Lowman, 2005). Dans les faits, seulement quelques travaux l'ont toutefois testé empiriquement (Baron & Morin, 2009; de Haan et al., 2013). À partir de l'ensemble de ces informations, il semble prioritaire de s'attarder à la relation entre l'alliance et des critères d'efficacité du coaching et de la tester empiriquement pour orienter la pratique professionnelle.

Le positionnement de l'alliance comme antécédent d'un critère d'efficacité du coaching

Au-delà de l'effet direct de l'alliance sur des critères d'efficacité d'interventions

variées, plusieurs écrits scientifiques positionnent ce déterminant comme un médiateur permettant d'expliquer la relation directe susnommée (p. ex., Baron & Morin, 2009; Byrd, Patterson, & Turchick, 2010; Joyce, Ogrodniczuk, Piper, & McCallum, 2003). À titre d'exemple, une étude met en relief l'effet médiateur de l'alliance sur la relation entre l'attachement et des critères d'efficacité de la psychothérapie (Byrd et al., 2010). En contexte de coaching, les résultats obtenus par Baron et Morin (2009) présentent l'effet indirect du nombre de séances de coaching reçues sur le sentiment d'efficacité personnelle comme critère d'efficacité du coaching en passant par l'alliance.

Outre les données probantes en psychothérapie et en coaching qui appuient le rôle médiateur de l'alliance, certaines recherches présentent l'avantage d'avoir ancré l'explication de cet effet dans une théorie (p. ex., Byrd et al., 2010). Ce faisant, ces travaux enrichissent la compréhension des mécanismes sous-jacents à l'efficacité de diverses interventions de développement individuel. Dans la continuité de ces bonnes pratiques, l'étude du réseau nomologique de l'efficacité du coaching gagnerait à prendre appui sur des théories alignées sur des construits bien identifiés.

La théorie de l'attachement pour expliquer certains mécanismes impliqués dans la compréhension de l'efficacité du coaching

Parmi les études qui portent précisément sur les effets médiateurs de l'alliance pour expliquer des critères d'efficacité d'interventions variées, plusieurs s'appuient sur la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982), à l'instar de nombreux autres chercheurs en psychologie. En effet, des milliers de recherches s'y réfèrent pour affiner

la compréhension des dynamiques relationnelles et d'une multitude de défis associés au fonctionnement humain (Mikulincer & Shaver, 2016). Du côté de la psychologie organisationnelle, cette théorie suscite un intérêt croissant chez les scientifiques. Alors que 99 articles sur le sujet ont été recensés en contexte du travail entre 1986 et 2017, la moitié de ces écrits ont été publiés après 2010 (Yip et al., 2017). Or, aucune étude ne s'appuie sur la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982) pour expliquer des critères d'efficacité du coaching. Pourtant, cette théorie offre un angle susceptible d'expliquer certains enjeux impliqués dans les dynamiques relationnelles entre un travailleur exerçant du leadership et un coach utilisant différentes techniques cognitives et comportementales (Grant, 2014).

D'ailleurs, cette proposition théorique rejoint plusieurs travaux réalisés en psychothérapie. En effet, un grand nombre d'auteurs utilisent la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982) pour mieux comprendre les dynamiques relationnelles menant à l'efficacité de ce type d'intervention (p. ex., Byrd et al., 2010; Lilliengren, Falkenström, Sandell, Mothander, & Werbart, 2015; Mallinckrodt, Coble, & Gantt, 1995; Marmarosh, Gelso, Markin, Majors, Mallery, & Choi, 2009). Notamment, ce cadre de référence reconnu a permis aux chercheurs d'étudier l'efficacité de la psychothérapie en comprenant davantage comment l'attachement influence certains critères d'efficacité (Bernecker et al., 2014; Diener & Monroe, 2011; Levy, Ellison, Scott, & Bernecker, 2011).

De surcroît, des études empiriques en psychothérapie appuient la relation entre l'attachement et l'alliance (p. ex., Bernecker et al., 2014). En effet, deux méta-analyses ont mis de l'avant le lien unissant l'attachement – comme disposition individuelle rattachée à la capacité de l'individu à entrer en relation avec les autres – et l'alliance (Bernecker et al., 2014; Diener & Monroe, 2011). Considérant ces informations relatives au contexte de psychothérapie ainsi que les dernières données probantes en psychologie organisationnelle (Paetzold, 2015; Yip et al., 2017), la recherche en coaching gagnerait aussi à s'ancrer dans la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1973, 1980, 1988) pour mieux comprendre le réseau nomologique de l'efficacité de ce type d'intervention.

L'objectif général et la contribution de la recherche

En regard des limites susnommées, la présente production de fin d'études poursuit l'objectif d'explorer certains déterminants de l'efficacité du coaching en s'appuyant sur des écrits de référence portant sur la psychothérapie (p. ex., Bernecker et al., 2014; Horvath et al., 2011) et sur l'attachement (c.-à-d., Bowlby, 1969/1982; Mikulincer & Shaver, 2007/2016). En prenant appui sur la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982, 1973, 1980, 1988), cette recherche doctorale propose une voie nouvelle dans l'exploration des antécédents de l'efficacité du coaching. Plus précisément, ce mémoire doctoral vise à examiner les effets de l'attachement sur le sentiment d'efficacité personnelle en passant par l'alliance.

À partir de cet objectif général, cette étude vise à contribuer à l'avancement des connaissances selon deux perspectives. En premier lieu, les résultats de cette recherche contribueront à enrichir le savoir scientifique sur le coaching en testant pour la première fois le rôle médiateur de l'alliance dans la relation liant l'attachement au sentiment d'efficacité personnelle en contexte de coaching. En second lieu, cette étude a pour objet l'amélioration de la pratique professionnelle en mettant en lumière des leviers potentiels sur lesquels intervenir comme professionnel ayant pour pratique le coaching. En examinant le rôle de l'attachement sur l'alliance et le sentiment d'efficacité personnelle, cette étude met de l'avant l'impact potentiel du développement de connaissances sur la théorie de l'attachement pour élargir la pratique professionnelle du coaching.

La structure du présent mémoire doctoral

Cette production de fin d'études est séparée en cinq chapitres incluant cette introduction. Le deuxième chapitre concernera le contexte théorique dans lequel s'inscrit le mémoire doctoral. Afin de bien situer le contexte de l'étude, le coaching comme méthode de développement de compétences sera d'abord présenté et distingué de la formation traditionnelle et de la psychothérapie. Par la suite, seront introduites de manière critique sur les plans conceptuel et empirique, chacune des variables du réseau nomologique proposé de l'efficacité du coaching ainsi que la théorie utilisée. Le troisième chapitre portera sur la méthode utilisée pour tester les différentes relations du modèle de recherche. Plus spécifiquement, le devis de recherche, le déroulement de l'étude, les participants et les instruments de mesure seront présentés. Le quatrième

chapitre présentera les résultats obtenus au moyen d'analyses préliminaires, descriptives et principales réalisées à partir de modélisations par équations structurelles. Le cinquième et dernier chapitre se composera d'une discussion portant sur les différents résultats, ainsi que sur leur impact probable sur la pratique et la recherche. Un regard critique sur les résultats et la méthode de la présente étude doctorale y sera porté. Les limites et les pistes de recherches futures seront également abordées dans ce chapitre. Enfin, une synthèse permettra de conclure la production de fin d'études.

Contexte théorique

Ce chapitre présentera le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit l'étude. En réponse au besoin de comprendre ce qui mène à l'efficacité du coaching dans les organisations, un modèle théorique sera proposé (voir Figure 1). Ce modèle sera abordé de manière critique autant sur le plan théorique qu'empirique. D'abord, différentes définitions du coaching ainsi que les principales interventions en développement professionnel et personnel seront présentées et distinguées afin de bien saisir le contexte façonnant cette recherche doctorale. Dans les sections suivantes, la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1988) viendra en appui au modèle proposé. En plus d'exposer les relations entre les variables, cette section comprendra une présentation de la conceptualisation des variables retenues et les hypothèses de recherche.

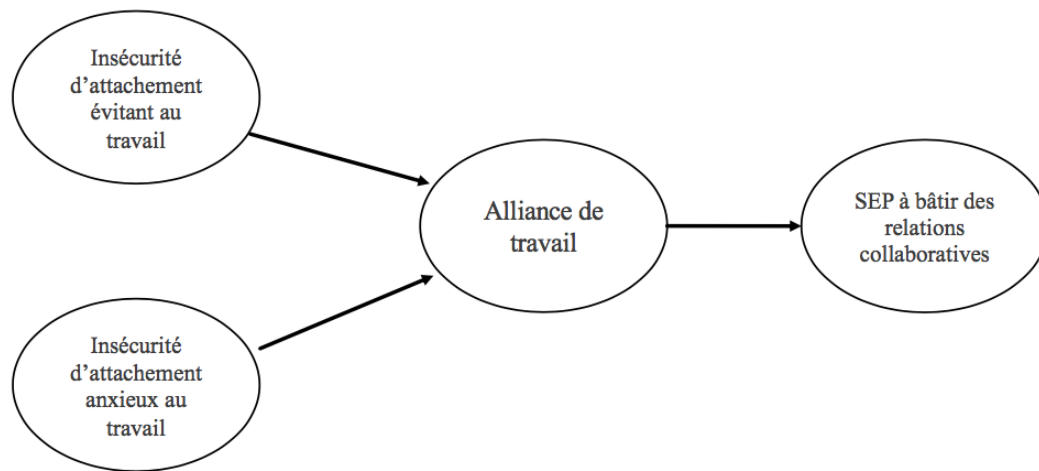


Figure 1. Modèle théorique proposé.

Le coaching comme méthode de développement de compétences professionnelles

Afin de répondre au besoin de données probantes mis en relief dans l'introduction de ce mémoire doctoral, il importe de préciser le type et la définition du coaching retenus

pour éviter toute confusion avec les autres possibilités disponibles dans la documentation (p. ex., coaching de vie, coaching professionnel, coaching d'équipe; International Coach Federation, 2019). En regard de l'objet de recherche qui s'ancre dans la pratique ayant cours dans les organisations (Grant, 2014; Jones, Woods, & Guillaume, 2015; Nieminen et al., 2013; Theeboom et al., 2014), quatre caractéristiques s'avèrent centrales pour décrire le coaching. Il s'agit (a) d'une intervention individuelle, (b) menée dans le contexte du travail, (c) auprès de travailleurs exerçant du leadership, (d) afin de soutenir le développement de compétences professionnelles dans le but d'améliorer à la fois l'efficacité individuelle et organisationnelle. Ces caractéristiques serviront de critères pour analyser, distinguer et commenter les différentes définitions de coaching présentées dans les prochaines pages. Cette analyse critique permettra alors de cibler la définition qui sera retenue dans cette étude.

Les définitions du coaching

Différentes définitions du coaching se retrouvent dans la littérature scientifique. Les quatre principalement utilisées seront présentées dans les prochains paragraphes et comparées aux quatre critères énoncés dans la sous-section précédente.

Premièrement, la *International Coach Federation* définit le coaching comme un partenariat entre la personne coachée et son coach dans un processus stimulant et créatif qui inspire le coaché à maximiser son potentiel personnel et professionnel (International Coach Federation, 2019). Cette définition fait état d'une intervention individuelle

caractérisée par une relation personnalisée entre un coach et un coaché, définie ici par le terme *partenariat*. À la lumière des critères présentés plus haut, cette définition comporte toutefois deux limites importantes. D'une part, par l'utilisation des mots *stimulant, créatif et qui inspire* pour décrire le processus de coaching, cette définition semble faire référence à l'expérience subjective du client et laisse croire que des résultats sont garantis par la démarche de coaching. Pourtant, différents facteurs influencent l'expérience et le processus d'apprentissage de l'individu en contexte de développement : la personnalité (Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008), la culture organisationnelle et le soutien du gestionnaire (Beaudet, Bélanger, & Legault, 2018), notamment. Puisqu'il est pour le moins hasardeux de garantir une expérience subjective et les résultats d'une intervention de coaching, la définition ici proposée manque de justesse. D'autre part, elle s'attarde à la sphère professionnelle et à la sphère personnelle sans considérer le contexte organisationnel. Bien que simple, cette définition ne respecte donc pas l'ensemble des critères recherchés.

Deuxièmement, Stober et Parry (2005) définissent le coaching comme un processus collaboratif visant à faciliter la capacité d'un coaché à s'autodiriger vers l'apprentissage et la croissance. Les changements durables dans la compréhension de soi et des comportements témoigneraient alors de l'impact du coaching. Tout comme dans la définition précédente, l'utilisation du terme *collaboratif* précise le type de relation recherché dans le processus de coaching. Cette définition permet également de comprendre le rôle du coaché, c'est-à-dire sa responsabilité envers son processus

d'apprentissage et de croissance. Au regard du critère de visée susnommé, la définition de Stober et Parry (2005) se concentre cependant sur l'observation d'un changement durable, sans considérer les objectifs organisationnels. Deux autres critères ne sont pas respectés dans cette définition. D'une part, la définition va au-delà du contexte du travail. D'autre part, la définition présente un manque de spécificité par rapport aux critères établis dans le cadre de cet exercice doctoral. Ne répondant pas à l'ensemble des critères établis, cette définition n'a pas été retenue.

Troisièmement, Kilburg (1996) définit le coaching comme une relation d'aide formée entre un coaché au sein d'une organisation et un coach qui utilise une grande variété de techniques et de méthodes comportementales pour aider le coaché à atteindre un ensemble d'objectifs mutuellement identifiés pour améliorer sa performance professionnelle et sa satisfaction personnelle et, par conséquent, améliorer l'efficacité de l'organisation. En cohérence avec les critères précédemment présentés, cette définition mentionne une visée à la fois individuelle et organisationnelle, en plus de spécifier que le coaché évolue au sein d'une organisation. Kilburg utilise le terme coaching *exécutif* dans ses écrits, faisant ainsi référence à des postes de gestion de haut niveau (Douglas & Morley, 2000; Jones et al., 2015). Comme la présente étude ne s'attarde pas seulement au coaching mené auprès de gestionnaires de haut niveau, mais plutôt auprès de gestionnaires ou des professionnels exerçant du leadership dans le cadre de leurs fonctions, la définition de Kilburg n'a pas été retenue.

S'inspirant de Kilburg (1996), la quatrième proposition formulée par Grant (2014) prend en compte les quatre éléments suivants pour expliciter le coaching : (a) une relation d'aide entre un client et un coach, (b) un client qui a une responsabilité et une autorité de leadership, de gestion ou de supervision dans une organisation, (c) un coach qui utilise une variété de techniques cognitives et comportementales et (d) une visée d'aider le client à atteindre un ensemble d'objectifs définis conjointement dans le but d'améliorer ses compétences de leadership, sa performance en emploi, son bien-être de même que l'efficacité de l'organisation. En considérant les critères recherchés, la définition de Grant se veut complète, opérationnelle et adaptée au contexte organisationnel. Plus précisément, quatre éléments viennent répondre aux différents critères, soit la nature individuelle de l'intervention, la visée du processus, la clientèle ciblée ainsi que le contexte organisationnel. Cette définition sera donc retenue dans le cadre de cette étude.

Tout comme la définition de Kilburg (1996), celle de Grant (2014) intègre le terme coaching *exécutif*. Toutefois, sa définition s'adresse à une clientèle plus élargie que celle de Kilburg (1996), soit des gestionnaires, des superviseurs et des professionnels. Par souci de précision et pour limiter la confusion avec le terme *exécutif* qui fait généralement référence à un haut niveau de gestion, l'appellation *coaching* sera utilisée dans le cadre de cette étude pour référer au coaching individuel réalisé dans le milieu du travail.

La comparaison avec la formation, le mentorat et la psychothérapie

Afin de bien circonscrire le coaching comme méthode de développement, il importe de le distinguer des principales interventions de développement individuel. Ainsi, la formation traditionnelle, le mentorat et la psychothérapie seront présentés et comparés au coaching individuel en contexte de travail.

Pour commencer, la formation traditionnelle correspond généralement à une approche systématique d'apprentissage et de développement visant à améliorer la performance individuelle, d'équipe et organisationnelle (Goldstein & Ford, 2002). Selon plusieurs auteurs (p. ex., Jacot, Raemdonck, & Frenay, 2016), elle comporte un contenu bien précis et s'adresse à un groupe d'individus ciblés en fonction de caractéristiques similaires. La formation traditionnelle, tout comme le coaching, a habituellement comme visée l'amélioration de la performance individuelle et par conséquent, celle de l'organisation (Siddiqui & Zamir, 2018). Toutefois, des différences s'observent au niveau de la nature même de ces deux interventions. Adoptant une approche du type « one size fits all », la formation traditionnelle présente un même contenu à un groupe d'individus (p. ex., Jacot, Raemdonck, & Frenay, 2016). Différemment, le contenu couvert dans une démarche de coaching individuel varie d'un client à l'autre (Grant, 2014). En ce sens, cette méthode de développement personnalisé privilégie la prise de contrôle de son propre développement par l'apprenant (Jones et al., 2015).

En ce qui concerne le mentorat, quatre grandes caractéristiques ressortent de la documentation scientifique (Brodeur, 2016; Eby, Rhodes, & Allen, 2007) et sont ici présentées pour définir ce type d'intervention. Pour ce qui est des deux premières caractéristiques, le mentorat se définit comme une relation unique entre deux individus, dont l'objectif est l'apprentissage grâce à l'acquisition de connaissances. En outre, il s'agit d'un processus caractérisé par le type de soutien que le mentor apporte à son protégé. Enfin, cette relation est réciproque; malgré le fait que l'objectif soit le développement du protégé, le mentor peut tirer profit de la relation puisqu'elle est bidirectionnelle. Le coaching et le mentorat sont donc des interventions qui visent le développement d'un individu à l'aide d'une relation entre deux personnes. Toutefois, la nature de cette relation comporte des différences. Au niveau du mentorat, une asymétrie est présente puisque le mentor est généralement un expert qui transmet ses connaissances à un employé moins expérimenté (Kram, 1988). Au niveau du coaching, le coach, qui a ses propres compétences, travaille avec le coaché, qui a lui aussi ses propres compétences, par rapport aux enjeux spécifiques auxquels le client fait face au travail (Jones, Rafferty, & Griffin, 2006). Comparativement au mentorat, le coaching implique ainsi une relation misant sur les expertises de chacun, sans positionner le coach principalement dans une posture d'expert. Enfin, le mentorat a habituellement une visée plus générale en lien avec le développement personnel et professionnel de la personne qui débute sur le marché du travail (Clutterbuck, 2008), tandis que le coaching vise le développement de compétences ciblées dans le cadre du travail de l'individu afin d'améliorer sa performance et celle de l'organisation (Clutterbuck, 2008; Grant, 2014).

Concernant la psychothérapie, plusieurs auteurs font des parallèles entre cette intervention de changement et le coaching, et ce, tant au niveau de la structure du processus que des caractéristiques du contact humain (p. ex., Baron & Morin, 2009; McKenna & Davis, 2009). Pour de Haan et ses collaborateurs (2013), le coaching tout comme la psychothérapie sont des interventions personnalisées basées sur une relation d'aide. Selon Hodgetts (2002), il s'agit de deux formes personnalisées de relation d'aide qui visent à soutenir l'autre dans sa compréhension des réactions cognitives et émotionnelles pouvant interférer avec son sentiment d'efficacité. Enfin, selon McKenna et Davis (2009), les deux types d'intervention visent à faciliter des changements psychologiques et comportementaux au moyen d'une relation de collaboration entre un professionnel et un client. Malgré ces ressemblances, le coaching et la psychothérapie présentent des distinctions. Selon l'Ordre des psychologues du Québec (2019), la psychothérapie réfère à :

«un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique qui a pour but de favoriser chez le client des changements significatifs dans son fonctionnement cognitif, émotionnel ou comportemental, dans son système interpersonnel, dans sa personnalité ou dans son état de santé. Ce traitement va au-delà d'une aide visant à faire face aux difficultés courantes ou d'un rapport de conseils ou de soutien ».

Deux constats ressortent à la lumière de la documentation scientifique. En premier lieu, la psychothérapie est définie traditionnellement comme un long processus qui vise des changements en profondeur pouvant toucher des éléments de la personnalité (p. ex., Roberts, Luo, Briley Chow, Su, & Hill, 2017). En comparaison, le coaching est habituellement de plus courte durée et vise un changement de comportements liés à des

compétences et des objectifs en provenance du contexte de travail de l'individu (Gray, 2006). En second lieu, la psychothérapie porte sur le fonctionnement de l'individu vivant une souffrance ou une détresse psychologique par rapport à l'ensemble des sphères de la vie, alors que l'intervention de coaching porte sur l'amélioration de l'efficacité personnelle du client par rapport à son travail, en cohérence avec les objectifs organisationnels (Baron, 2009; Gray, 2006). Comme les interventions de coaching ne visent pas à traiter les problèmes de santé mentale (de Haan et al., 2013), l'individu qui s'engage dans une démarche de développement de compétences devrait avoir un niveau de fonctionnement suffisant pour se développer professionnellement (Passmore & Fillery-Travis, 2011).

En somme, l'explication des différentes interventions de développement a permis de mettre de l'avant la valeur distinctive du coaching. En ce sens, le coaching se différencie par son contexte d'intervention qui privilégie une approche personnalisée dans le but d'aider un individu dont le fonctionnement lui permet de développer ses compétences en lien avec son rôle dans l'organisation. Comparativement aux autres interventions mentionnées, le coaching constitue la seule intervention personnalisée à l'individu qui mise à la fois sur l'expertise du coach et celle du coaché dans le but d'améliorer l'efficacité individuelle et organisationnelle.

Comme mentionné dans l'introduction, une limite importante de la littérature scientifique portant sur l'efficacité du coaching provient entre autres de la difficulté à

établir des critères d'efficacité. Ainsi, la section suivante portera sur le sentiment d'efficacité personnelle retenu comme critère pour mesurer l'efficacité de ce type d'intervention.

Le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle introduit par Bandura (1997) est conceptualisé principalement de deux façons dans la documentation scientifique, soit une conceptualisation dite générale et une autre dite spécifique. La conceptualisation générale se définit comme la confiance de l'individu en sa capacité à s'adapter à un large type de demandes et de nouvelles situations (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs, & Rogers, 1982, cités dans Luszczynska, Gutiérrez-Doña, & Schwarzer, 2005). Elle traduit une impression générale et stable de sa compétence personnelle à gérer efficacement une variété de situations stressantes (Schwarzer, 1994).

Différemment, la conceptualisation spécifique implique des croyances rattachées à l'évaluation faite par l'individu de sa capacité à réaliser une tâche spécifique (Bandura, 1997). En guise d'illustration du recours à cette conceptualisation spécifique, Wei, Russel et Zakalik (2005) réfèrent au *sentiment d'efficacité personnelle envers une compétence sociale*. Ils le définissent en termes de croyances entretenues par la personne à l'égard de sa capacité à entrer en contact avec les autres et à développer de nouvelles relations (Grecas, 1989, cité dans Wei, Russel, & Zakalik, 2005).

Alors que le sentiment d'efficacité personnelle peut être conceptualisé de manière générale ou spécifique, Bandura (1997, 2006) privilégie la conceptualisation spécifique. Dans ses écrits, cet auteur clé explique qu'il est possible d'éprouver simultanément un sentiment d'efficacité personnelle élevé envers une première cible et un sentiment d'efficacité personnelle bas envers une seconde. Par exemple, un travailleur pourrait s'estimer capable de bien exécuter ses tâches au travail, mais avoir une perception faible de ses capacités à accomplir ses tâches de père de famille. En outre, Bandura (2006) soutient que la conceptualisation spécifique à une cible précise a un meilleur pouvoir explicatif et prédictif de l'objet d'étude que la conceptualisation générale qui est plus ambiguë.

En parallèle, Johns (2006, 2017) souligne la pertinence de contextualiser un phénomène afin de l'étudier. Dans le même sens, diverses données montrent que les construits contextualisés au monde du travail offrent une meilleure capacité prédictive que les construits génériques. À preuve, le pourcentage de variance expliquée de la performance en emploi est plus grand lorsque la personnalité au travail est étudiée comme un antécédent plutôt que la personnalité en général (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). De plus, des études empiriques (Chen, Tsui, & Farh, 2002; Tesluk, Farr, Mathieu, & Vance, 1995) soutiennent que les construits proximaux (p. ex., la conceptualisation spécifique du sentiment d'efficacité personnelle) expliquent plus de variances des phénomènes étudiés que les construits distaux (p. ex., la conceptualisation

générale du sentiment d'efficacité personnelle). Ainsi, l'ensemble de ces arguments pointe vers la pertinence de retenir la conceptualisation spécifique du sentiment d'efficacité personnelle dans le cadre de la recherche courante.

Le sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives

S'articulant autour d'interventions de coaching offertes au sein d'une entreprise partenaire, la présente étude s'inscrit dans un projet plus large qui a pour cible le développement d'une compétence relationnelle, soit la compétence *Bâtir des relations collaboratives*. Conceptualisé de manière inductive à partir de la réalité du terrain en s'inspirant des travaux de Pettersen & St-Pierre (2009), ce construit reflète le niveau de maîtrise des comportements qui caractérisent les trois dimensions suivantes : faciliter la circulation de l'information, favoriser l'entraide entre les membres de l'équipe et développer des partenariats au sein de l'organisation (Larouche & Malo, 2017). La facilitation de la circulation de l'information s'observe notamment par des actions visant à cascader l'information, c'est-à-dire à transmettre l'information à tous les paliers hiérarchiques et toutes les équipes sans la déformer. Pour favoriser l'entraide entre les membres de l'équipe, encourager l'ouverture à différents points de vue et à l'utilisation des forces de tout un chacun figure parmi les comportements qui composent la compétence. Le développement de partenariats au sein de l'organisation se manifeste entre autres par le partage de ressources et d'apprentissages entre les équipes, départements et toutes autres divisions de l'entreprise.

Défini en continuité avec cette conceptualisation, le sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives (ci-après nommée SEP à bâtir des relations collaboratives) renvoie donc aux croyances du coaché quant à sa capacité à émettre un ensemble de comportements appartenant à la compétence *Bâtir des relations collaboratives* (Malo, Samson, & Larouche, en cours).

Les construits connexes au sentiment d'efficacité personnelle

Afin de circonscrire le concept utilisé, il importe de faire une distinction par rapport à deux autres concepts avec lesquels le sentiment d'efficacité personnelle est parfois confondu, soit l'estime de soi et l'estime de soi organisationnelle. Le sentiment d'efficacité personnelle porte sur la perception que l'on a de ses capacités personnelles. Pour sa part, l'estime de soi relève plutôt de la valeur personnelle que s'attribue l'individu (Bandura, 1997). En se basant sur les écrits de Bandura (1997), il apparaît donc que l'estime de soi représente une évaluation globale que fait la personne d'elle-même, tandis que le sentiment d'efficacité personnelle représente une évaluation que l'individu fait de sa capacité à accomplir une tâche spécifique qui fait ici référence à la compétence bâtir des relations collaboratives.

Étant lié conceptuellement et statistiquement (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989), le sentiment d'efficacité personnelle est aussi souvent confondu avec l'estime de soi organisationnelle (en anglais *organization-based self-esteem*; Pierce et al., 1989). Selon Pierce et ses collaborateurs (1989), ce dernier concept correspond à

l'évaluation affective et cognitive qu'un individu fait de ses compétences, de son importance, de son utilité et de son adéquation en tant que travailleur dans son organisation. Des relations sont postulées entre les deux construits. D'un côté, Garder et Pierce (1998) considèrent qu'un sentiment d'efficacité personnelle élevé chez un individu s'expliquerait par une forte estime de soi organisationnelle. Selon ce raisonnement, une personne qui se perçoit comme étant compétente, importante, utile et adéquate au sein de son organisation aurait une propension à croire en sa capacité à réussir une tâche. De l'autre côté, l'individu qui a une faible estime de soi organisationnelle aurait moins tendance à se sentir en mesure de réussir la tâche.

Malgré les liens mentionnés ci-haut, le sentiment d'efficacité personnelle se distingue de l'estime de soi organisationnelle sur deux aspects conceptuels. Premièrement, l'estime de soi organisationnelle correspond à l'évaluation faite par l'individu de lui-même dans son contexte d'emploi, alors que le sentiment d'efficacité personnelle relève de l'évaluation que l'individu fait de sa capacité à faire une tâche spécifique (Gadner & Pierce, 1998). Deuxièmement, l'estime de soi organisationnelle implique une évaluation de soi qui peut être réalisée à tout moment (Gadner & Pierce, 1998). De manière différente, le sentiment d'efficacité personnelle réfère à l'évaluation d'une performance qui sera menée à un moment bien précis dans le cadre du travail (Bandura, 1997).

La comparaison qui précède permet de mettre de l'avant la valeur distinctive du sentiment d'efficacité personnelle. En effet, le SEP à bâtir des relations collaboratives se

distingue de construits analogues puisqu'il permet de mesurer une perception par rapport à une compétence spécifique et définie dans le temps.

L'alliance comme antécédent du SEP à bâtir des relations collaboratives

Dans l'optique de répondre à l'objectif de cette étude relativement à la compréhension des antécédents de l'efficacité du coaching, il importe d'explorer les déterminants potentiels du SEP à bâtir des relations collaboratives. Pour ce faire, la cible du sentiment d'efficacité personnelle ici étudié fournit un premier repère susceptible de guider l'exploration. En effet, la conceptualisation de la compétence *Bâtir des relations collaboratives* renseigne sur le type de tâche auquel se rattache le SEP. Spécifiquement, cette compétence relationnelle regroupe des comportements à émettre en relation avec autrui (Malo, Samson & Larouche, en cours). En raison de leur proximité conceptuelle avec ce dernier construit, les antécédents de nature relationnelle semblent une piste féconde à examiner.

Comme la problématique l'a mis en exergue, l'alliance correspond non seulement à une variable relationnelle, mais elle représente également un inducteur abondamment documenté de nombreux critères d'efficacité d'interventions variées (p. ex., Horvath et al., 2011). Ce faisant, l'alliance présente le potentiel d'expliquer le SEP à bâtir des relations collaboratives. Dans le but de circonscrire cette variable d'intérêt, les deux sous-sections suivantes poseront un regard critique sur les possibles conceptualisations et présenteront des études empiriques appuyant sa pertinence.

La conceptualisation de l'alliance

L'alliance a été étudiée dans différents contextes d'intervention comme la psychothérapie, la supervision, la consultation et le coaching (p. ex., Baron & Morin, 2009; Bordin, 1983; Horvath et al., 2011; Roy, 2008). D'un contexte d'intervention à l'autre et même au sein d'un même contexte d'intervention, plusieurs manières d'étudier l'alliance s'observent. D'une part, diverses terminologies sont utilisées : l'alliance thérapeutique (en anglais, *therapeutic alliance*; p. ex., Bedics, Atkins, Harned, & Linehan, 2015; Freud 1912/1958, 1913; Zetzel, 1965), l'alliance d'aide (en anglais, *helping alliance*; p. ex., Bachelor, 1991; Luborsky, Crits-Christoph, Alexander, Margolis, & Cohen, 1983), l'alliance de travail (en anglais, *working alliance*; p. ex., Bordin, 1979; Greenson, 1965; Gessnitzer & Kauffeld, 2015; Roy, 2008), l'alliance de coaching (en anglais, *coaching alliance*; p. ex., Dryden, 2017; O'Broin & Palmer, 2010) et l'alliance de supervision (en anglais, *supervisory alliance*; p. ex., Proctor, 2010; Witham & Schweitzer, 2018).

D'autre part, différentes manières de définir l'alliance ont été utilisées. En guise d'exemple, certaines définitions provenant du contexte de la psychothérapie réfèrent au transfert positif ou irréfutable qui lie le client au thérapeute (Freud 1912/1958, 1913), à sa capacité consciente à travailler avec le thérapeute dans la situation pour laquelle il consulte (Greenson, 1965) et à son expérience vécue dans le processus thérapeutique. Le praticien est ici perçu par le client comme quelqu'un pouvant l'aider à atteindre ses

objectifs (Luborsky et al., 1983). D'autres définitions provenant des domaines de la consultation, de la supervision et du coaching font ressortir les éléments suivants :

- un processus continu de recherche d'un accord sur les buts, les tâches et le lien entre un expert et une personne qui souhaite s'améliorer (Roy, 2008);
- la qualité de l'engagement du coach et du coaché à travailler en collaboration de manière intentionnelle dans le cadre de la relation de coaching (O'Broin & Palmer, 2010);
- une relation entre un superviseur et un supervisé qui comprend trois dimensions, soit les buts, les tâches et le lien (Witham & Schweitzer, 2018).

En dépit des différences entre les définitions proposées par les chercheurs, deux idées centrales semblent faire consensus au sein de certains écrits de référence (p. ex., Horvath & Symonds, 1991; Horvath et al., 2011) quant à la définition contemporaine de l'alliance. En premier lieu, le construit est caractérisé par la relation de travail collaboratif établie entre le client et le praticien. En second lieu, l'alliance implique à la fois la capacité du client et celle du praticien à négocier un contrat psychologique qui est cohérent avec la nature de l'intervention (Bordin, 1980; Horvath & Greenberg, 1989; Luborsky, 1976).

En conformité avec ces deux idées centrales, les travaux de Bordin (1979) s'inscrivent dans l'approche contemporaine de la conceptualisation de l'alliance. Plus précisément, l'auteur utilise la terminologie *alliance de travail* et la définit comme une

relation entre un agent de changement (p. ex., le thérapeute) et un individu qui cherche à changer (p. ex., le client) dans laquelle se trouve un accord entre les deux parties concernant les buts, les tâches et le lien affectif. Trois dimensions se dégagent de la conceptualisation de l'alliance de travail de Bordin (1979) : le degré d'accord entre les deux parties concernant les buts de l'intervention (en anglais, *goal*), le degré d'accord sur les tâches spécifiques que le client devra faire pour atteindre ses objectifs (en anglais, *task*) et le lien affectif entre l'agent de changement et son client (en anglais, *bond*).

En matière de soutien empirique, les travaux de Tracey et Kokotovic (1989) fournissent un appui à l'étude de l'alliance de travail comme construit global qui inclut trois dimensions. Par ailleurs, l'alliance de travail définie par Bordin (1979) présente l'avantage de pouvoir être utilisée, peu importe l'orientation théorique adoptée par le praticien (Bordin, 1979; Horvath & Greenberg, 1989), car elle se concentre sur les points convergents entre les différentes théories et approches en psychothérapie. Enfin, des auteurs (p. ex., O'Broin & Palmer, 2009) mentionnent que la conceptualisation tridimensionnelle de Bordin (1979) peut s'appliquer à différentes situations de développement. À titre d'exemple, diverses données probantes font état de son applicabilité dans des contextes variés d'intervention, dont la psychothérapie, la supervision et le coaching (p. ex., Gessnitzer & Kauffeld, 2015; Horvath et al., 2011; Ladany, Ellis, & Friedlander, 1999; Martin et al., 2010).

En résumé, trois observations permettent de se positionner par rapport à la conceptualisation de l'alliance retenue dans cette recherche doctorale. Premièrement, la définition contemporaine de l'alliance comprend deux idées consensuelles qui sont incluses dans la proposition de l'alliance de travail de Bordin (1979). Deuxièmement, des appuis empiriques confirment la pertinence d'étudier l'alliance de travail de Bordin (1979) comme un construit global incluant trois dimensions (p. ex., Tracey & Kokotovic, 1989). Troisièmement, cette conceptualisation peut être utilisée, peu importe l'orientation théorique adoptée ou le contexte d'intervention. Considérant ces arguments, le présent mémoire doctoral s'appuie sur l'alliance de travail définie par Bordin (1979).

Les appuis empiriques du lien entre l'alliance de travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives

Au niveau empirique, quelques études conduites en contexte de coaching et de nombreuses recherches relatives à la psychothérapie soulignent le rôle important de l'alliance de travail dans l'explication de critères d'efficacité d'interventions variées (p. ex., Baron & Morin, 2009; Horvath & Symonds, 1991; Mikulincer & Shaver, 2007; Sonesh, Coultas, Lacerenza, Marlow, Benishek & Salas, 2015). Les paragraphes qui suivent rapporteront les principaux travaux de référence sur le sujet.

En contexte de coaching, trois études ressortent de la documentation scientifique. D'abord, une méta-analyse réalisée par Sonesh et ses collaborateurs (2015) a permis d'explorer le lien entre l'alliance de travail, conceptualisée selon Bordin (1979) ainsi que

mesurée selon la perspective du coaché, et l'atteinte des objectifs du client. Cette méta-analyse contient deux études réalisées auprès de 186 participants.

Les résultats indiquent que l'alliance de travail est modérément à grandement corrélée avec l'atteinte des objectifs du coaché ($r_{\text{corrigée}} = 0,46$, IC [0,42, 0,45]; Sonesh et al., 2015). Bien que les auteurs rapportent une corrélation corrigée, ils n'ont néanmoins pas précisé la méthode de correction utilisée. En outre, il importe d'interpréter ces résultats avec nuance considérant que seulement deux études ont été consultées. Il est donc souhaitable de poursuivre l'analyse de la relation unissant l'alliance de travail à un critère d'efficacité de coaching.

Les travaux de Baron et Morin (2009) offrent un appui additionnel à l'étude de l'effet de l'alliance de travail sur un critère d'efficacité du coaching. L'alliance de travail y est définie selon la conceptualisation de Bordin (1979) et est évaluée par le coaché. Par ailleurs, le critère utilisé pour mesurer l'efficacité du coaching renvoie au *sentiment d'efficacité personnelle à promouvoir le développement de ses subordonnées*. En cohérence avec les recommandations de Bandura (2006), le sentiment d'efficacité personnelle a été conceptualisé de manière spécifique au contexte de l'étude, c'est-à-dire à un contexte de développement où une compétence relationnelle a été mesurée. Cette recherche a été réalisée auprès d'un échantillon de 73 gestionnaires et de 24 coachs certifiés. Les participants ont pris part à un programme de développement plus large où de la formation, des groupes de codéveloppement et du coaching étaient offerts.

Les résultats indiquent que l'alliance de travail est liée positivement et fortement au sentiment d'efficacité personnelle rapporté par le coaché ($r = 0,48, p < 0,01$). À la lumière des résultats de cette recherche, il apparaît pertinent de continuer à étudier la relation entre l'alliance de travail et le sentiment d'efficacité personnelle relatif à une compétence de type relationnelle pouvant être développée par une intervention de coaching.

Une troisième étude conduite par de Haan et ses collaborateurs (2013) a aussi permis d'explorer la relation entre l'alliance de travail selon la perspective du coaché et le sentiment d'efficacité personnelle. L'alliance de travail y est définie selon Bordin (1979) et une conceptualisation générale du sentiment d'efficacité personnelle a été privilégiée. Ce sont 156 gestionnaires intermédiaires et seniors en provenance de grandes organisations qui ont pris part au projet.

Les résultats permettent de soutenir la présence d'une relation positive et modérée entre l'alliance de travail et le sentiment d'efficacité personnelle ($r = 0,38, p < 0,01$). Considérant que cette étude s'est attardée au rôle de l'alliance de travail sur le sentiment d'efficacité personnelle en général, d'autres recherches gagneraient à examiner la relation entre l'alliance de travail et le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à une compétence spécifique.

En contexte de psychothérapie, la méta-analyse clé de Horvath et al. (2011) porte sur le lien entre l'alliance et divers critères d'efficacité de ce type d'intervention. Plusieurs conceptualisations de l'alliance y sont incluses. En ce sens, toutes les études utilisant un des termes employés pour parler de la relation entre le client et le thérapeute — par exemple, *therapeutic alliance*, *working alliance*, *helping alliance* et *alliance* — ont été retenues. À titre d'exemples de critères d'efficacité, l'amélioration du niveau de dépression et des symptômes psychopathologiques ont été pris en compte (Horvath et al., 2011). Dans l'intention de faire une synthèse des recherches portant sur la relation entre l'alliance et différents critères d'efficacité de la psychothérapie, les analyses ont traité ces deux construits comme des scores globaux. Pour ce faire, les procédures d'agrégation de Hunter et Schmidt (2004) ont notamment été appliquées dans le but d'obtenir des résultats représentatifs de la population étudiée dans chacune des recherches sélectionnées. Au total, 201 études ont été analysées, totalisant plus de 14 000 interventions de psychothérapie individuelle selon différentes approches (p. ex., psychodynamique, thérapie cognitive comportementale) et s'adressant autant à une population générale qu'à une population ayant reçu un diagnostic de santé mentale.

Les résultats de cette méta-analyse soutiennent la présence d'une relation positive et modérée entre l'alliance et l'efficacité de la psychothérapie (taille d'effet agrégée et ajustée en fonction de la taille de l'effet : $r = 0,28$, $p < 0,01$; Horvath et al., 2011). Par ailleurs, ni la conceptualisation de l'alliance retenue ni l'approche thérapeutique privilégiée ne modèrent cette relation. Ces constats suggèrent que l'alliance permet

d'expliquer une partie de la variance d'une diversité de critères d'efficacité, peu importe la définition et l'approche de traitement adoptées par les chercheurs. Traduisant une amélioration des symptômes pour lesquels l'individu consulte, les critères d'efficacité de la psychothérapie étudiés s'éloignent néanmoins de la notion de sentiment d'efficacité personnelle. Considérant les différences observées entre la psychothérapie et le coaching, d'autres travaux auront à être conduits pour vérifier la reproductibilité des résultats au contexte propre à cette dernière méthode de développement.

En résumé, les résultats des travaux antérieurs en coaching (Baron & Morin, 2009; de Haan et al., 2013) et en psychothérapie (Horvath et al., 2011) révèlent une taille d'effet généralement modérée de l'alliance sur des critères d'efficacité de différentes interventions. Par ailleurs, la majorité de ces données probantes proviennent d'études ayant examiné l'alliance de travail selon la perspective du client. Comme la recherche sur le coaching est encore peu appuyée empiriquement, il apparaît pertinent de continuer à examiner le lien entre l'alliance de travail et un critère d'efficacité du coaching selon l'angle du coaché. À la lumière de ces informations, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Dans le cadre d'une démarche de coaching, l'alliance de travail sera liée positivement et modérément au SEP à bâtir des relations collaboratives.

Diverses données probantes de l'effet médiateur de l'alliance de travail

Au-delà de l'effet direct susnommé, plusieurs écrits positionnent l'alliance de travail comme un mécanisme pouvant expliquer la relation entre certains déterminants et critères d'efficacité du coaching et de la psychothérapie (p. ex., Baron & Morin, 2009; Byrd et al., 2010; Joyce, Ogrodniczuk, Piper, & McCallum, 2003). Parmi les travaux sur le coaching, l'étude de Baron et Morin (2009) présentée plus haut a mis en évidence l'effet médiateur de l'alliance de travail en plus d'avoir testé la relation entre l'alliance de travail et un critère d'efficacité du coaching. Plus concrètement, les auteurs se sont intéressés au rôle de l'alliance de travail dans la relation entre le nombre de séances de coaching et le sentiment d'efficacité personnelle à promouvoir le développement de ses subordonnées rapporté par le coaché (Test Sobel $z = 2,31$, $p < 0,05$; Baron & Morin, 2009). Alors que Baron et Morin (2009) ont retenu le nombre de séances de coaching comme inducteur de l'alliance de travail et du sentiment d'efficacité personnelle, d'autres travaux mériteraient d'être menés en tenant compte d'antécédents différents afin de continuer à faire avancer la compréhension de ce qui explique l'efficacité du coaching.

En ce qui a trait aux écrits portant sur la psychothérapie, des données probantes récentes font état du rôle médiateur de l'alliance de travail dans la relation unissant des déterminants à une variété de critères d'efficacité de ce type d'intervention. En guise d'exemples de critères appliqués se trouvent la réduction de la détresse psychologique (p. ex., Kivlighan, Hill, Ross, Kline, Furhmann, & Sauber, 2018) ainsi que la diminution

des symptômes de dépression, d'anxiété et des problèmes interpersonnels (p. ex., Vîslă, Constantino, Newkirk, Ogrodniczuk, & Söchting, 2018). Parmi les appuis empiriques récents, Klemperer, Hughes, Callas, & Solomon (2017) ont réalisé une étude expérimentale afin de tester l'efficacité de deux types d'intervention thérapeutique brève en examinant le rôle médiateur de l'alliance de travail. Ces interventions ont été menées à distance par téléphone. La conceptualisation de l'alliance de travail de Bordin (1979) est celle retenue par les auteurs alors que le critère d'efficacité utilisé correspond aux probabilités de faire une tentative visant à arrêter de fumer. Répartis de manière aléatoire en trois groupes (1 — intervention de type motivationnel (en anglais *motivational intervention*); 2— intervention de type réduction (en anglais *reduction intervention*); 3— groupe contrôle), 347 fumeurs américains ont pris part à la recherche.

Les résultats montrent que les deux interventions permettent d'expliquer indirectement, par l'intermédiaire de l'alliance de travail, les probabilités que les participants tentent d'arrêter de fumer (respectivement *motivational intervention*, $r = 0,93$, IC [0,52, 1,49]; *reduction intervention*, $r = 1,25$, IC [0,65, 2,00]). Les effets indirects trouvés sont significativement plus élevés que ceux obtenus auprès du groupe contrôle. Bien que ces résultats obtenus dans les études en psychothérapie fournissent un appui à la relation liant l'alliance de travail à des critères d'efficacité d'intervention, ils portent sur l'amélioration de symptômes. Ce faisant, il importe de poursuivre les efforts de recherche entourant le sentiment d'efficacité personnelle afin d'élargir la compréhension de l'effet de l'alliance de travail.

Ces constats mettent néanmoins en relief la contribution de l'alliance de travail à l'explication de l'efficacité d'interventions de plus courte durée que la psychothérapie traditionnelle. Considérant que le coaching est reconnu pour être une intervention de plus courte durée que la psychothérapie (Gray, 2006), les travaux de Klemperer et ses collègues (2017) fournissent un appui additionnel au rôle médiateur potentiel de l'alliance de travail en coaching. En raison des différences susnommées entre la psychothérapie et le coaching, des recherches méritent néanmoins d'être entreprises en contexte de coaching afin de poursuivre la mise à l'épreuve de cette proposition.

Les arguments théoriques justifiant l'étude du lien entre l'alliance de travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives

En dépit du soutien empirique que fournissent ces études, elles offrent une explication théorique insuffisante à la contribution de l'alliance de travail à titre de mécanisme unissant antécédents et SEP à bâtir des relations collaboratives. Ce constat illustre le besoin de se tourner vers des fondements théoriques reconnus afin d'offrir une compréhension plus complète du processus susceptible d'expliquer l'efficacité du coaching. Pour ce faire, le choix des référents théoriques gagnerait à s'appuyer sur la nature relationnelle de l'alliance de travail (Bordin, 1979) et du SEP à bâtir des relations collaboratives (Malo, Samson & Larouche, en cours). Cette proposition rejoint les recommandations de Gaston (1991) qui souligne la pertinence de recourir à des théories du développement humain pour étudier des construits relationnels telle l'alliance de travail.

Puisant notamment leur origine dans la psychologie développementale (Richards & Schat, 2011), les travaux portant sur l'attachement (p. ex., Bowlby, 1969/1982) fournissent un cadre de référence largement éprouvé (Mikulincer & Shaver, 2007/2016). À titre d'exemple qui sont en cohérence avec l'objet de la présente recherche, la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982) a notamment été mise à contribution dans l'explication de l'alliance (p. ex., Mesrie, Diener, & Clark, 2018) et du sentiment d'efficacité personnelle (p. ex., Coyne, Constantino, Ravitz, & McBride, 2018) dans des contextes d'intervention incluant la psychothérapie et la supervision clinique. Sur la base de ce qui précède, ce mémoire doctoral s'ancre dans la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982, 1988) et le modèle de Mikulincer et Shaver (2007/2016) pour proposer une explication du processus menant au SEP à bâtir des relations collaboratives comme critère d'efficacité du coaching.

Les travaux portant sur l'attachement

Afin de bien reconnaître la contribution de l'attachement au modèle à l'étude, la présente partie inclut quatre sous-sections. D'abord, les fondements de la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1988) seront présentés. Ensuite, seront exposées les différentes conceptualisations de l'attachement ainsi que la contextualisation de l'attachement à l'âge adulte et au monde du travail. Enfin, le modèle du système d'attachement de Mikulincer et Shaver (2007/2016) sera expliqué.

La théorie de l'attachement

Basée sur les travaux de Bowlby (1969/1982), la théorie de l'attachement suppose que l'être humain viendrait au monde avec une tendance innée à rechercher la proximité avec autrui en cas de besoin. Lorsqu'une menace potentielle se présente (p. ex., la présence d'un étranger ou la maladie), l'enfant chercherait réconfort et sécurité auprès d'une personne significative pour lui faisant office de figure d'attachement. Ce serait à travers les différentes interactions avec la figure d'attachement, particulièrement lors de situations stressantes, que l'enfant viendrait à former un modèle interne de travail (Bowlby, 1973, 1982). Ce type de modèle correspond à un ensemble de représentations de soi, des autres et du monde permettant d'anticiper les interactions futures (Bowlby, 1969/1982). En fonction de la disponibilité de la figure d'attachement à répondre adéquatement à ses besoins psychologiques de réconfort et de sécurité, l'enfant développerait un modèle de travail lié à la sécurité ou à l'insécurité d'attachement (Bowlby, 1988).

Les travaux de Bowlby (1973, 1969/1982, 1988) offrent une explication des différences sous-jacentes à ces deux modèles. Pour l'enfant fonctionnant selon un modèle de travail lié à la sécurité, la figure d'attachement servirait de base sécurisante offrant de la protection et facilitant l'exploration du monde. En ce sens, l'enfant aurait acquis la croyance de pouvoir trouver une réponse à ses besoins auprès de cette figure. Il lui serait ainsi plus aisé de la quitter pour prendre des risques, explorer son environnement et revenir vers elle en période de stress. La répétition de ce type

d'expérience bâtirait graduellement la confiance de l'individu par rapport aux autres ainsi qu'à ses propres ressources et sa capacité à gérer toutes sortes de situations.

À l'inverse, l'enfant ayant développé un modèle de travail lié à l'insécurité aurait cumulé des expériences d'indisponibilité de la figure d'attachement et d'absence de réponses adéquates à ses besoins psychologiques. Ne trouvant pas de base sécurisante auprès de cette personne significative, l'enfant acquerrait des représentations négatives de soi ou des autres freinant sa propension à explorer son environnement.

Selon Bowlby (1980) et d'autres auteurs de références (p. ex., Collins, 1996; Hazan & Shaver, 1987), les représentations de soi et des autres perdureraient à l'âge adulte. De manière plus précise, les individus transposeraient l'attachement éprouvé envers les parents à leurs pairs lors du passage à l'âge adulte (Fraley et al., 2011). La figure d'attachement pourrait alors être un partenaire amoureux, un collègue ou un intervenant, et pourrait aussi être utilisée comme base sécurisante permettant l'exploration de l'environnement (Hazan & Shaver, 1990).

S'appuyant sur les travaux de Bowlby (1969/1982, 1973, 1980), Mikulincer et Shaver (2016) avancent que les représentations positives de soi et d'autrui disposeraient l'individu adulte à jouir d'une base sécurisante. Qu'elle soit intériorisée ou offerte par des personnes significatives présentes dans son environnement, cette base permettrait à la personne de s'apaiser et de maintenir un état émotionnel stable devant les situations

stressantes. La sécurité psychologique qui en découle élargirait ses perspectives et son répertoire de ressources personnelles. Pour ces deux auteurs de renom, l'attachement pourrait ainsi être vu comme un système d'activation comportementale qui facilite l'apprentissage, l'acquisition de compétences, le développement personnel et la réalisation de soi. À la lumière de ces informations, une première piste se dessine pour expliquer théoriquement le modèle à l'étude. Afin d'approfondir la compréhension de l'effet de l'attachement sur l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives, il importe d'abord de capter davantage les nuances de ce construit d'intérêt.

Les conceptualisations de l'attachement à l'âge adulte

La conceptualisation de l'attachement a grandement évolué au fil des différentes recherches (Ross, Mckim, & DiTomasso, 2006). Parmi les auteurs qui ont exploré les représentations conscientes de l'attachement à l'âge adulte, certains ont élaboré des conceptualisations catégorielles (p. ex., Bartholomew & Horowitz, 1991; Hazan & Shaver, 1987). Une approche dimensionnelle à la conceptualisation de l'attachement a aussi été proposée (p. ex., Brennan, Clark & Shaver, 1998; Collins & Read, 1990). De plus, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'attachement dans différents contextes (p. ex., Richards & Schat, 2011). Les trois sous-sections qui suivent exposent cette évolution de la conceptualisation de l'attachement.

La conceptualisation catégorielle de l'attachement. Se basant sur les travaux reconnus de Ainsworth, Blehar, Waters et Wall (1978), Hazan et Shaver (1987) ont conceptualisé l'attachement selon trois styles nommés *sécurisant*, *évitant* et *anxieux*. Selon ces auteurs, le style d'attachement *sécurisant* se caractérise par une facilité à être près des autres, à dépendre d'eux ou qu'ils dépendent de soi. Le style d'attachement *évitant* se caractérise par un inconfort à être près des autres ainsi que par une difficulté à faire pleinement confiance et à dépendre des autres. Enfin, le style d'attachement *anxieux* se caractérise par une inquiétude par rapport à l'amour porté par les autres et une impression qu'ils ne souhaitent pas être aussi proches de soi qu'on le voudrait.

Faisant également partie des auteurs influents dans l'étude de l'attachement, Bartholomew et Horowitz (1991) présentent, quant à eux, quatre styles d'attachement : *sécurisant*, *détaché*, *préoccupé* et *craintif*. Le style *sécurisant* réfère à une vision positive de soi et à une croyance en la capacité des autres à être disponibles et à répondre à ses besoins. Le style *détaché* est caractérisé par une faible confiance en soi et par une perception négative de la disponibilité d'autrui. Le style *préoccupé* se traduit par le sentiment que les autres ne sont pas aussi investis envers soi que l'individu l'est envers eux. Enfin, le style *craintif* correspond à un dénigrement de l'importance de la relation et à des comportements d'indépendance et d'autonomie.

Ces conceptualisations catégorielles ont été parmi les premières à être construites et diverses études y font encore référence (p. ex., Collins & Read, 1990; Ravitz, Maunder,

Hunter, Sthankiya, & Lancee, 2010). Néanmoins, l'approche catégorielle a été critiquée par plusieurs (p. ex., Fraley & Waller, 1998). Contrairement à l'approche catégorielle, l'approche dimensionnelle présente l'avantage d'offrir une meilleure évaluation des différences individuelles en apportant plus de nuances (Mikulincer & Shaver, 2011). En ce sens, l'attachement de l'individu varierait en tenant compte de différentes dimensions, plutôt que de se restreindre à une seule catégorie. En termes de soutien empirique, des recherches révèlent que les dimensions permettent de représenter plus fidèlement la structure sous-jacente à l'attachement adulte que ne le font les catégories (p. ex., Fraley & Waller, 1998; Mikulincer & Shaver, 2010; Ravitz et al., 2010). En regard de ces arguments, la présente recherche doctorale s'appuiera sur l'approche dimensionnelle de l'attachement.

La conceptualisation dimensionnelle de l'attachement. Parmi les conceptualisations dimensionnelles de l'attachement, les auteurs clés Collins et Read (1990) ont élaboré l'attachement en fonction de trois dimensions. En s'inspirant des travaux reconnus d'Hazan et Shaver (1987), les auteurs définissent les dimensions comme (a) le degré selon lequel la personne est à l'aise avec la proximité et l'intimité (en anglais *close*), (b) le degré selon lequel elle fait confiance aux autres et croit pouvoir compter sur autrui en cas de besoin (en anglais *depend*) et (c) le degré selon lequel elle se sent anxieuse à l'idée d'être abandonnée ou ne pas être aimée (en anglais *anxiety*).

S'imposant également comme une référence dans la littérature sur l'attachement, Brennan, Clark et Shaver (1998) ont conceptualisé le construit selon deux dimensions, soit l'évitement de l'intimité et l'anxiété d'abandon. L'évitement de l'intimité correspond au degré selon lequel la personne se montre indépendante et inconfortable face à l'intimité avec l'autre. La dimension de l'anxiété d'abandon est définie comme le degré selon lequel l'individu s'inquiète de la disponibilité d'autrui en période de besoin (Brennan et al., 1998). L'individu se situerait donc sur le continuum d'évitement de l'intimité et sur le continuum d'anxiété d'abandon. Cette conceptualisation à deux dimensions est actuellement largement utilisée dans la littérature (Mikulincer & Shaver, 2007/2016; Paetzold, 2015; Richards & Schat, 2011).

La contextualisation de l'attachement à l'âge adulte

Au-delà des approches catégorielle et dimensionnelle de l'attachement, le contexte est aussi à considérer dans la conceptualisation de ce construit. Bien que des chercheurs se soient intéressés à l'attachement comme un construit intraindividuel relativement stable (p. ex., Bowlby, 1980; Collins, 1996; Hazan & Shaver, 1987), d'autres ont relevé des variations de l'attachement chez un même individu en fonction du contexte (p. ex., La Guardia, Ryan, Couchman, & Deci, 2000). Dans la même lignée, de nombreuses études portant sur l'attachement ont été réalisées dans différents contextes comme la sphère amoureuse (p. ex., Brennan et al., 1998), la sphère sociale (p. ex., Gillath et al., 2017) et l'environnement de travail (p. ex., Bélair, 2018). Ces différences intraindividuelles de l'attachement ont amené certains auteurs à proposer une

conceptualisation de l'attachement contextualisée en fonction de la sphère de la vie faisant l'objet de l'étude. Cette manière de conceptualiser l'attachement rejoint les écrits de Johns (2006, 2017) qui mettent en relief la pertinence de contextualiser un phénomène afin de mieux l'étudier. Dans la continuité de ces travaux, le présent exercice doctoral s'intéressera à l'attachement contextualisé au monde du travail.

L'attachement en contexte de travail

S'inscrivant dans cette perspective d'étudier l'attachement en tenant compte du contexte, Neustadt et ses collaborateurs (2006, 2011) conceptualisent l'attachement au travail selon deux dimensions : la sécurité-autonomie d'attachement au travail et l'insécurité d'attachement au travail. En s'inspirant des travaux de Collins et Read (1990), ces chercheurs font partie des rares à avoir conceptualisé l'attachement de manière dimensionnelle et à l'avoir contextualisé au monde du travail. Malgré que ces auteurs fournissent des exemples de représentations conscientes sous-jacentes aux deux dimensions, ils n'ont toutefois pas explicitement défini ces dimensions. De plus, la dimension sécurité-autonomie d'attachement au travail comprend à la fois des éléments de sécurité, d'anxiété et d'évitement. Or, ce regroupement n'est pas cohérent avec les écrits de référence sur l'attachement (p. ex., Ainsworth & Bowlby, 1991; Bowlby, 1973; Brennan, Clark, & Shaver, 1998; Hazan & Shaver, 1987; Mikulincer & Shaver, 2007/2016). Pour cette raison, de récents écrits mentionnent que le construit proposé par Neustadt et ses collaborateurs est difficile à interpréter (p. ex., Paetzold, 2015).

Pour leur part, Richards et Schat (2011) ont adapté les travaux de Brennan et ses collaborateurs (1998) pour conceptualiser l'attachement au travail selon deux insécurités d'attachement, soit l'insécurité d'attachement anxieux au travail et l'insécurité d'attachement évitant au travail. En premier lieu, l'insécurité d'attachement évitant correspond à une représentation consciente et négative des autres au travail, ainsi que la croyance que ces derniers ne sont pas dignes de confiance et ne sont pas en mesure de répondre aux besoins exprimés (Richards & Schat, 2011). Cette dimension inclut de l'évitement de l'intimité, de l'inconfort avec la proximité et de l'interdépendance en regard des autres au travail (Richards & Schat, 2011). En second lieu, l'insécurité d'attachement anxieux au travail renvoie à une représentation consciente et négative de soi, de même que la croyance de ne pas mériter d'obtenir une réponse de la part des autres au travail vis-à-vis des besoins exprimés (Richards & Schat, 2011). Cette dimension inclut des préoccupations associées aux relations avec les autres et une peur d'être rejeté au travail (Richards & Schat, 2011).

Comparativement aux lacunes conceptuelles de la proposition avancée par Neustadt et ses collaborateurs (2006, 2011), les travaux de Richards et Schat (2011) offrent l'avantage de se baser sur les écrits largement utilisés de Brennan et ses collaborateurs (1998) et de fournir une définition explicite du construit. Adoptant une approche dimensionnelle contextualisée à l'environnement de travail, la conceptualisation choisie dans le cadre de cette étude provient donc des travaux de Richards et Schat (2011).

Les insécurités d'attachement et le modèle du système d'attachement

Bien que la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1988) fournisse un cadre pour comprendre les représentations liées aux modèles de travail propres à la sécurité et à l'insécurité d'attachement, elle offre de l'information limitée pour expliquer les effets probables des deux insécurités d'attachement au travail sur l'alliance et le SEP à bâtir des relations collaboratives. Pour compléter l'explication, le modèle du système d'attachement à l'âge adulte de Mikulincer et Shaver (2007/2016) semble pertinent. Tout comme Bowlby (1969/1982, 1988), les deux auteurs (2007/2016) s'intéressent aux représentations de soi, des autres et du monde qu'entretient l'individu dans un environnement où se retrouvent de potentielles sources de stress. Par ailleurs, ils enrichissent la notion d'insécurité proposée par Bowlby en notant la présence de deux types d'insécurité d'attachement. Ayant chacune leur continuum, elles mèneraient l'adulte à utiliser diverses stratégies pour faire face aux situations menaçantes pour lui.

Dans le développement de leur modèle du système d'attachement à l'âge adulte, Mikulincer et Shaver (2007/2016) se sont inspirés des écrits de plusieurs auteurs de référence (p. ex., Ainsworth, 1991; Bowlby, 1969/1982, 1973, 1988; Cassidy & Kobak, 1988; Main, 1995). À l'instar de la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1988), ce modèle comporte l'avantage d'avoir été utilisé dans des milliers d'études selon différents contextes, incluant la sphère amoureuse et l'environnement de travail (Mikulincer & Shaver, 2016). L'explication brève des bases du modèle du système d'attachement sera divisée en trois sous-sections présentées dans les prochaines pages.

Les stratégies primaires et secondaires du système d'attachement. Selon les travaux de Mikulincer et Shaver (2007/2016), le système d'attachement s'activerait lorsque l'individu perçoit une menace potentielle. Cette perception découlerait d'une évaluation subjective de la situation actuelle ou de pensées liées à des événements passés ou anticipés. Parmi les principales menaces potentielles, les auteurs mettent de l'avant les interactions avec autrui.

En cohérence avec le modèle de Mikulincer et Shaver (2007/2016), l'individu utiliserait une stratégie primaire lorsque son système d'attachement s'active. Ce type de stratégie rejoint la proposition de Bowlby (1969/1982) selon laquelle l'individu chercherait la proximité d'une figure d'attachement afin d'obtenir du réconfort en période de stress. Cette figure d'attachement peut être intériorisée ou se trouver chez autrui. Une fois le réconfort obtenu, la personne éprouverait un sentiment de sécurité et de soulagement qui lui fournirait les importantes ressources mentales nécessaires à l'exploration de son environnement et à son développement (Mikulincer & Shaver, 2007/2016).

Lorsque la stratégie primaire serait insuffisante pour obtenir la réponse recherchée de la part de la figure d'attachement, l'insécurité de l'individu serait exacerbée. Afin de faire face à la détresse sous-jacente à ce type d'insécurité, la personne se tournerait vers deux stratégies secondaires du système d'attachement (Mikulincer & Shaver, 2007/2016). De manière plus spécifique, l'insécurité relative à l'attachement évitant

mènerait à l'utilisation de stratégies secondaires de désactivation. À l'inverse, l'insécurité propre à l'attachement anxieux déclencherait le déploiement de stratégies secondaires d'hyperactivation (Mikulincer & Shaver, 2007/2016).

Les stratégies de désactivation du système d'attachement. Plus la personne présente un niveau élevé d'insécurité d'attachement évitant, plus elle aurait tendance à percevoir la recherche de proximité avec autrui comme un élément menaçant. Pour gérer la détresse sous-jacente, des stratégies de désactivation seraient employées. Ces stratégies ont pour but de nier tout besoin d'attachement et d'éviter les états émotionnels négatifs qui pourraient activer le système d'attachement (Mikulincer & Shaver, 2007/2016). Au niveau cognitif et affectif, l'utilisation de ce type de stratégies aurait pour effet de bloquer et de supprimer de la conscience les pensées et les émotions qui impliquent de la vulnérabilité ou de la dépendance à autrui (Mikulincer & Shaver, 2007/2016). Ainsi, plus le niveau d'insécurité d'attachement évitant est élevé, plus l'individu aurait tendance à détourner son attention des menaces potentielles. Ces exclusions réduiraient l'accessibilité à des informations importantes pour l'individu : les menaces physiques ou psychologiques potentielles, ses faiblesses personnelles, ses besoins et les réponses adéquates possibles des figures d'attachement disponibles. En se coupant d'une partie de son expérience subjective, il éprouverait donc davantage de difficultés à réguler ses émotions et à gérer des situations négatives (Mikulincer & Shaver, 2016). À titre d'exemple fourni par les deux auteurs, la personne serait encline à intérioriser et à accumuler de la colère et du ressentiment plutôt que d'essayer de les exprimer. Un tel

état psychologique mobiliserait des ressources mentales nécessaires à la compréhension du besoin de sécurité, ce qui réduirait les probabilités d'y répondre de manière satisfaisante.

Au niveau relationnel et comportemental, ces stratégies de désactivation s'observeraient par un manque d'investissement dans les relations et par l'évitement des interactions qui demandent un engagement émotif, de l'intimité, du dévoilement de soi et de l'interdépendance avec autrui (Mikulincer & Shaver, 2016). Ayant la croyance de ne pouvoir compter que sur lui-même et que les relations sont insatisfaisantes, l'individu utilisant ces stratégies aurait tendance à maintenir une distance avec autrui en dénigrant la valeur de la relation afin de ne pas activer son système d'attachement. Plus l'insécurité d'attachement évitant est élevée, plus l'individu risquerait donc de se couper de la possibilité de percevoir les réponses adéquates en fonction de son besoin de sécurité psychologique.

Les stratégies d'hyperactivation du système d'attachement. Les stratégies d'hyperactivation ont pour objectif d'attirer et d'obtenir l'attention, le réconfort et le soutien en provenance d'une figure d'attachement qui est perçue comme insuffisamment disponible et non fiable (Mikulincer & Shaver, 2007/2016). Selon le modèle, plus l'insécurité d'attachement anxieux est élevée, plus la personne aurait tendance à intensifier sa vigilance face aux réponses d'autrui dans le but de détecter tout signe de désintérêt et d'indisponibilité. Cette stratégie d'hyperactivation augmenterait les

probabilités que l'individu perçoive ces réponses comme étant inadéquates, car l'autre ne peut réalistement pas être toujours disponible en cas de besoin. Mikulincer et Shaver (2007/2016) avancent que ce type de stratégies entraînerait une cascade de pensées, de sentiments et d'émotions négatifs. Plus l'insécurité d'attachement anxieux est élevée, plus cet état psychologique serait envahissant pour la personne et freinerait sa capacité à explorer son environnement et à se développer (Mikulincer & Shaver, 2006/2017).

En plus d'avoir un impact sur les cognitions et les émotions, les stratégies d'hyperactivation auraient un effet sur le comportement de l'individu en relation avec autrui (Mikulincer & Shaver, 2007/2016). En effet, plus son insécurité d'attachement anxieux est élevée, plus il adopterait des conduites visant à réduire la distance avec autrui. Pour ce faire, il chercherait notamment l'attention de la figure d'attachement en exagérant à outrance la gravité de la menace, en se mettant dans une position d'incapacité à faire face à la menace, en faisant des demandes excessives ou en adoptant des comportements de contrôle envers les autres. Pouvant être perçues comme intrusives ou même agressives, ces stratégies seraient susceptibles de donner envie à l'autre de prendre ses distances (Mikulincer & Shaver, 2016). En ne recevant pas le réconfort souhaité, l'individu n'obtiendrait pas donc la réponse à son besoin de sécurité psychologique. Son insécurité s'en trouverait exacerbée, ce qui pourrait intensifier l'utilisation de stratégies d'hyperactivation. Selon Mikulincer et Shaver (2016), cette intensification de l'insécurité d'attachement anxieux et des stratégies d'hyperactivation

aurait pour possibles conséquences d'altérer la sécurité psychologique nécessaire pour avoir les idées claires et se développer.

Les insécurités d'attachement au travail, l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives

Maintenant que les bases de la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1988) et du modèle du système d'attachement de Mikulincer et Shaver (2007/2016) ont été expliquées, la présente section vise à les adapter au modèle à l'étude. D'abord, la théorie de l'attachement de Bowlby et le modèle de Mikulincer et Shaver seront transposés au contexte de coaching. Ensuite, les explications théoriques des effets indirects des insécurités d'attachement au travail sur le SEP à bâtir des relations collaboratives en passant par l'alliance seront présentées. Enfin, les données probantes soulignant la pertinence d'étudier le présent modèle de recherche seront exposées.

Une proposition d'explication théorique des liens indirects entre l'insécurité d'attachement au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives en passant par l'alliance de travail

En s'inspirant du raisonnement de Mikulincer et Shaver (2007/2016), le développement de compétences propre au coaching mobiliserait une diversité de ressources mentales. Ces ressources seraient disponibles lorsque le besoin de sécurité psychologique est satisfait. La perception d'avoir accès à une figure d'attachement qui répond adéquatement au besoin de réconfort du coaché lui offrirait la base sécurisante requise à l'exploration et à l'acquisition de compétences. À la fois le coach et le coaché peuvent incarner cette figure d'attachement.

Sur la base des travaux de ces auteurs de référence, il est proposé que la participation à une démarche de coaching active le système d'attachement du client afin qu'il trouve réponse à son besoin de sécurité. En soutien à cette proposition, deux explications sont formulées. D'une part, le coaching est une intervention qui implique une relation entre un coach et un coaché. Dans la continuité de Mikulincer et Shaver (2016) qui postulent que le système d'attachement s'activerait lors des interactions avec autrui, le contexte relationnel dans lequel s'inscrit l'intervention représente une menace potentielle pouvant activer le système d'attachement du coaché. D'autre part, les interventions de développement de compétences sont reconnues pour générer du stress chez les individus (p. ex., Mikkelsen, Saksvik, & Ursin, 1998). Considéré comme une démarche de développement de compétences, le coaching pourrait donc être perçu comme une situation menaçante activant le système d'attachement du client.

Toujours en prenant appui sur le modèle susnommé (Mikulincer & Shaver, 2007/2016), l'activation du système d'attachement et les stratégies qui en découlent apparaissent importants pour comprendre l'état psychologique et les comportements du coaché. En ce sens, les représentations du client par rapport à soi, à son coach et à son environnement de travail influenceraient différemment sa perception. En fonction de la nature et l'intensité de l'insécurité d'attachement vécue, la perception de la disponibilité de la figure d'attachement à répondre à son besoin de sécurité varierait. Similairement, chacune des insécurités d'attachement déclencherait des stratégies secondaires susceptibles d'altérer la perception de l'alliance de travail lors d'une démarche de

coaching. À partir des travaux de Mikulincer et Shaver (2007/2016), les prochains paragraphes fourniront une explication plus détaillée de ces propositions, tant pour l'insécurité d'attachement anxieux que pour l'insécurité d'attachement évitant.

En premier lieu, plus l'insécurité d'attachement évitant au travail est élevée, plus l'individu aurait recours aux stratégies de désactivation pour veiller à ne pas activer son système d'attachement. Appliqué au contexte de coaching, le client aurait tendance à se couper de toutes pensées et émotions pouvant activer son système d'attachement. En se privant de cette importante source d'informations, le coaché n'aurait pas tendance à percevoir les réponses adéquates de son coach. Il serait également plus sujet à s'investir peu, à se montrer émotionnellement distant et à dénigrer la valeur de la relation avec son coach. Plus l'insécurité d'attachement évitant est élevée, moins l'individu aurait l'impression que son coach répond adéquatement à son besoin de sécurité psychologique. À l'instar de ses relations en général, il serait alors plus à risque de ressentir de l'insatisfaction quant à la qualité de la relation avec son coach, affectant potentiellement l'ensemble des dimensions de l'alliance de travail.

En second lieu, plus l'insécurité d'attachement anxieux au travail est élevée, moins la personne se sentirait suffisamment outillée pour répondre à son besoin de sécurité. Elle aurait alors plus tendance à utiliser des stratégies d'hyperactivation pour obtenir le soutien d'autrui. En centrant l'attention sur les réponses de l'autre, le recours à ces stratégies augmenterait les probabilités que le coaché détecte des signes d'indisponibilité

et de désintérêt de la part de son coach. Dans un tel contexte, le coaché pourrait percevoir la réponse du coach à son besoin de sécurité psychologique comme étant insuffisante. Ainsi, sa perception de l'alliance de travail serait susceptible d'être altérée. Plus précisément, il pourrait avoir davantage l'impression que son coach ne partage pas la même vision de ses objectifs de développement et des moyens à prendre pour les atteindre. En outre, les signes de désintérêt perçus par le client pourraient l'amener à douter de la qualité du lien affectif avec son coach. Ce faisant, plus son insécurité d'attachement anxieux au travail serait élevée, moins il aurait tendance à percevoir l'alliance de travail avec son coach de manière satisfaisante.

Tandis que l'alliance de travail se trouverait affectée, chacune des insécurités d'attachement au travail diminuerait à sa façon les probabilités que les coachés trouvent une base sécurisante auprès de leur coach. Plus ces deux insécurités seraient élevées, moins les personnes auraient intériorisé une figure d'attachement leur permettant de répondre à leur besoin de sécurité psychologique. En ce sens, plus l'insécurité d'attachement évitant au travail est élevée, plus le coaché serait susceptible d'avoir de la difficulté à gérer ses émotions et les situations négatives ne lui permettant pas de répondre à son besoin de sécurité par lui-même. De plus, plus l'insécurité d'attachement anxieux au travail est élevée, plus le client aurait une perception négative de lui-même et la croyance de ne pas être en mesure de répondre à ses besoins en coaching. En l'absence de réponse à leur besoin de sécurité, les coachés seraient plus sujets à être envahis par des pensées et des émotions négatives. D'importantes ressources mentales

seraient requises par cet état psychologique, limitant la capacité des clients à explorer et à mettre en pratique les apprentissages réalisés durant la démarche de coaching. Étant privés d'occasions pour expérimenter, ils seraient moins enclins à se percevoir capables d'exercer la compétence qui aurait été travaillée en coaching.

En résumé, il est avancé que plus les insécurités d'attachement au travail seraient élevées, plus l'alliance de travail perçue par le coaché serait faible, ce qui serait associé à un niveau moins élevé de SEP à bâtir des relations collaboratives. En transposant le modèle du système d'attachement de Mikulincer et Shaver (2007/2016) au contexte de la présente recherche, il apparaît donc que le SEP à bâtir des relations collaboratives pourrait être expliqué par les deux insécurités d'attachement au travail en passant par l'alliance de travail. La section qui suit fera état des études empiriques appuyant la relation entre ces différentes variables.

Les appuis empiriques des liens indirects entre les insécurités d'attachement au travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives en passant par l'alliance de travail

Des recherches réalisées dans des contextes variés (p. ex., clientèle souffrant de dépression majeure et clientèle d'une clinique universitaire de psychothérapie) se sont intéressées à certains des liens unissant les construits d'intérêt (Byrd et al., 2010; Kivlighan, Patton, & Foote, 1998; Reis & Grenyer, 2004). À la connaissance de l'auteure de ce mémoire, aucune étude réalisée en contexte de coaching n'a toutefois porté spécifiquement sur cette relation de médiation en passant par l'alliance de travail.

Les travaux de Byrd et ses collaborateurs (2010) figurent parmi les quelques études ayant testé l'effet médiateur de l'alliance de travail dans la relation unissant l'attachement à l'efficacité de la psychothérapie. La conceptualisation de l'attachement utilisée dans cette recherche s'appuie sur la proposition tridimensionnelle de Collins (1996) susnommée. Pour ce qui est de l'alliance de travail, la conceptualisation utilisée dans l'étude est celle de Bordin (1979), alors que le critère d'efficacité de la psychothérapie a été mesuré à l'aide d'un questionnaire portant sur le fonctionnement global de l'individu, à savoir : le niveau de stress subjectif, les relations interpersonnelles et le rôle social (Byrd et al., 2010). Obtenus auprès de 66 universitaires et de 33 thérapeutes en formation, les résultats montrent que l'alliance de travail a un effet médiateur sur la relation entre l'une des trois dimensions de l'attachement (c.-à-d., le confort à l'intimité) et le fonctionnement global de l'individu (Test Sobel $z = 1,94$, $p = 0,05$; Byrd et al., 2010).

En dépit de l'apport de cette étude à la compréhension de la relation de médiation unissant l'attachement à l'efficacité d'une intervention individuelle, les résultats appuient partiellement le modèle proposé dans le cadre de cette recherche doctorale. En effet, ils mettent en exergue l'effet médiateur de l'alliance de travail en adoptant une conceptualisation de l'attachement différente de celle sur laquelle le modèle repose. S'ils renseignent sur certains effets de l'attachement, les travaux de Byrd et ses collègues (2010) n'offrent toutefois pas de détails quant à la contribution des deux insécurités

d'attachement. Par ailleurs, le critère d'efficacité étudié porte sur le fonctionnement global de l'individu après avoir reçu une intervention de psychothérapie. Considérant que le coaching se centre sur le fonctionnement de l'individu dans sa sphère professionnelle plutôt qu'à son fonctionnement global, il importe de tester la relation de médiation en contexte de coaching afin de voir si les résultats sont similaires.

En plus des données probantes sur le lien entre l'alliance de travail et l'efficacité de l'intervention présentées plus haut, deux recherches clés fournissent des appuis additionnels au modèle de médiation à l'étude. En ce sens, deux méta-analyses documentent les effets directs de l'attachement sur l'alliance de travail. La première méta-analyse met en lien l'insécurité d'attachement et l'alliance de travail (Diener & Monroe, 2011). La conceptualisation de l'alliance de travail utilisée dans les études incluses dans cette méta-analyse provient des travaux de Bordin (1979). En ce qui concerne la conceptualisation de l'attachement, elle provient de l'approche catégorielle où deux styles d'attachement étaient utilisés, soit la sécurité d'attachement et l'insécurité d'attachement. Cette méta-analyse regroupe 17 études conduites auprès de 886 participants recevant une psychothérapie individuelle (Diener & Monroe, 2011).

Les résultats montrent que l'insécurité d'attachement est liée négativement et faiblement à l'alliance de travail (taille d'effet totale pondérée de $r = 0,17$, $p < 0,01$, intervalle de confiance de 95 % = 0,10, 0,23). Compte tenu de la distribution asymétrique des coefficients de corrélation, les tailles d'effet ont d'abord été

transformées en Z de Fisher, pour ensuite être pondérées par leurs variances inverses. Par la suite, une moyenne a été réalisée pour finalement être reconvertie en r conformément aux procédures méta-analytiques standards (Diener & Monroe, 2011). Malgré que cette méta-analyse regroupe des travaux relatifs à la psychothérapie plutôt qu'au coaching, elle vient néanmoins en appui à l'étude de la relation entre l'insécurité d'attachement et l'alliance de travail. À l'instar de l'étude de Byrd et ses collaborateurs (2010), elle ne permet toutefois pas de distinguer les effets singuliers de chacune des deux insécurités d'attachement.

Pour sa part, la méta-analyse de Bernecker et ses collègues (2014) ajoute de la profondeur à la compréhension des résultats précédents en examinant les deux insécurités d'attachement conceptualisées en cohérence avec les travaux de Brennan et ses collaborateurs (1998). À l'instar de la méta-analyse de Diener et Monroe (2011), la conceptualisation de l'alliance de travail se base sur les écrits de Bordin (1979). Au total, ont été analysées 24 études réalisées auprès d'adultes suivant une thérapie en consultation externe, dont 11 sont les mêmes études que dans la méta-analyse de Diener & Monroe (2011).

Les résultats montrent une relation négative et faible entre l'insécurité d'attachement du client et l'alliance de travail (évitement de l'intimité : $r_{pondérée} = -0,14$, $p < 0,01$, intervalle de confiance de 95 % = -0,17, -0,11; anxiété d'abandon : $r_{pondérée} = 0,12$, $p < 0,01$, intervalle de confiance de 95 % = -0,15, -0,09). Lorsque des études mesuraient

l'alliance de travail à plusieurs reprises dans la démarche thérapeutique, les corrélations de chacun des temps de mesure étaient pondérées selon le nombre de personnes ayant complété l'outil de mesure et étaient combinées en une seule taille d'effet (Bernecker et al., 2014). Si cet article met en lumière la contribution de chacune des insécurités d'attachement à l'explication de l'alliance de travail, d'autres études mériteraient d'être réalisées afin de vérifier comment les résultats obtenus auprès de clients en psychothérapie se transposent en contexte de coaching.

En les intégrant tous ensemble, la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982), le modèle du système d'attachement de Mikulincer et Shaver (2007/2016) de même que les recherches empiriques soulignent donc la pertinence d'étudier les insécurités d'attachement en contexte de travail (Patzeold, 2015) et de positionner l'alliance de travail comme un médiateur (Baron & Morin, 2009; Joyce et al., 2003). Ainsi, il est possible de formuler les hypothèses suivantes :

H2 : Dans le cadre d'une démarche de coaching, l'insécurité d'attachement évitant au travail aura un effet indirect négatif sur le SEP à bâtir des relations collaboratives en passant par l'alliance de travail.

H3 : Dans le cadre d'une démarche de coaching, l'insécurité d'attachement anxieux au travail aura un effet indirect négatif sur le SEP à bâtir des relations collaboratives en passant par l'alliance de travail.

Méthode

Le chapitre qui suit exposera la méthode utilisée dans le but de vérifier les hypothèses de recherche. Quatre sections y seront présentées, soit le devis de recherche, le déroulement, les participants et les instruments.

Le devis de recherche

L'exercice doctoral en cours s'insère dans un projet de recherche de plus grande envergure s'articulant autour d'interventions de coaching. De manière plus spécifique à la présente étude, un devis corrélationnel incluant trois temps de mesure a été privilégié. Deux variables indépendantes (insécurité d'attachement évitant et insécurité d'attachement anxieux au travail; temps 1), une variable médiatrice (alliance de travail; temps 2) et une variable dépendante (SEP à bâtir des relations collaboratives; temps 3) ont été prises en compte. La Figure 2 présente le modèle théorique en fonction des trois temps de mesure.

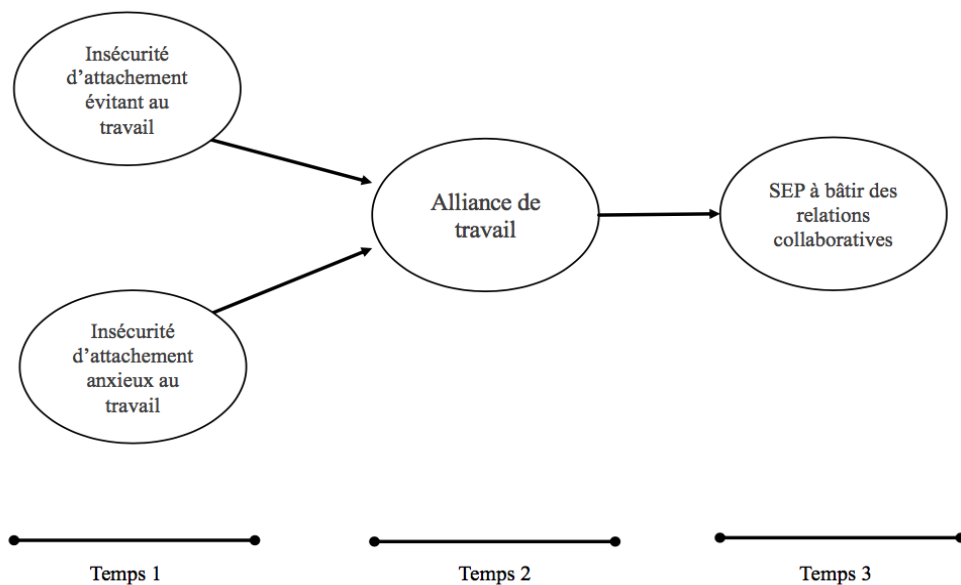


Figure 2. Modèle théorique découpé en fonction des trois temps de mesures.

Le déroulement

Afin d'expliquer avec précision le déroulement de l'étude, la présente section se divisera en deux sous-sections. La première sous-section situera l'exercice doctoral dans le projet de recherche plus vaste. Elle portera sur les objectifs généraux et l'élaboration du projet, l'établissement d'un partenariat avec une organisation, le protocole d'intervention adopté ainsi que les considérations éthiques mises en place. La seconde sous-section s'attardera au déroulement de la recherche menée dans le cadre de la présente production de fin d'études.

Le projet de recherche plus large

Dans l'optique de décrire avec concision le contexte plus large du projet de recherche à l'intérieur duquel s'inscrit la présente étude, seule l'information nécessaire à la réalisation de cette production sera ici présentée.

Les objectifs généraux et l'élaboration du projet. La recherche avait pour but de tester l'efficacité de deux modalités de coaching (c.-à-d., en personne et à distance) et de vérifier l'effet de plusieurs déterminants potentiels sur des critères d'efficacité de ce type d'intervention. Pour atteindre ces objectifs, un protocole d'intervention a été élaboré en prenant en considération les travaux de Jones et al. (2015). Pour pallier certaines faiblesses méthodologiques intrinsèques à une majorité d'études portant sur le coaching, ces auteurs insistent sur l'importance de conduire des recherches qui s'appuient sur des interventions minutieusement documentées, balisées par une démarche systématique et

évaluées par des critères d'efficacité rigoureux. En raison des besoins spécifiques à chaque organisation, l'implantation systématique des mêmes activités de développement de compétences au sein d'entreprises diverses représente cependant un défi de taille. Dans un souci de faisabilité du projet de recherche, un protocole standardisé d'intervention a donc été établi en collaboration avec un seul partenaire organisationnel.

L'établissement d'un partenariat avec une organisation. Afin de conclure un partenariat, le projet de recherche a été présenté par des membres de l'équipe de chercheurs à plusieurs décideurs d'une société de renommée mondiale dans l'industrie manufacturière. Chef de file en matière de technologies, services et produits, l'entreprise compte de nombreuses installations et partenaires répartis sur un grand territoire couvrant principalement l'Amérique du Nord et l'Europe. Trois différents établissements ont pris part au projet, deux étant situés au Québec et un troisième se trouvant en Colombie-Britannique.

Le choix de l'organisation partenaire repose sur trois principaux critères, à savoir : l'engagement des dirigeants envers le projet, l'adéquation entre les besoins organisationnels et les objectifs de recherche ainsi que l'accès à un nombre suffisant de participants potentiels. En ce qui concerne le premier critère, les décideurs rencontrés mettent en avant les valeurs d'innovation, de collaboration et de développement des membres de l'entreprise. En constatant la cohérence du projet de recherche avec ces valeurs, ils ont manifesté un intérêt soutenu à s'engager dans la mise en œuvre du projet.

Pour ce qui est du deuxième critère, les dirigeants rencontrés avaient pour priorité de développer l'une des compétences relationnelles de l'ensemble du personnel-cadre exerçant du leadership. S'inscrivant dans les orientations stratégiques adoptées pour plusieurs années, cette compétence regroupe un ensemble de comportements caractéristiques de la capacité à bâtir des relations collaboratives (Larouche & Malo, 2017). Puisque le coaching représente un moyen susceptible d'améliorer le niveau de maîtrise de compétences, le projet de recherche semblait alors en adéquation avec les besoins de l'organisation.

En ce qui a trait au troisième critère, l'entreprise emploie un large bassin de cadres qui sont appelés à exercer du leadership dans le cadre de leur travail. Ainsi, le nombre de participants escomptés respectait le minimum nécessaire à la réalisation des analyses requises pour atteindre les objectifs généraux de la recherche. Satisfaisant aux trois critères susmentionnés, l'organisation est donc devenue le partenaire industriel du projet.

Le protocole d'intervention. Avec l'aval des décideurs et la collaboration de personnes-ressources au sein des trois établissements, un protocole d'intervention a été élaboré. Il définit l'accompagnement offert aux participants et précise les interventions de coaching réalisées. Il a été systématiquement appliqué pour l'ensemble des participants, à de rares exceptions près attribuables au groupe d'appartenance. De manière plus précise, les futurs coachés ont été répartis en deux grands groupes dans le

temps afin de répondre aux objectifs du vaste projet de recherche. Alors que le premier groupe a participé au projet à l'automne (65,30 % de l'échantillon total), le second y a pris part à l'hiver (34,70 % de l'échantillon total). De plus, les participants ont été séparés selon deux modalités de coaching présentées plus bas. Établie aléatoirement pour plus de 95 % des participants, la répartition entre chacun des groupes a néanmoins tenu compte de certaines obligations organisationnelles comme les horaires de vacances. Les prochains paragraphes fournissent le détail entourant l'accompagnement des participants et les interventions de coaching prévues par le protocole.

L'accompagnement des participants. En guise de préparation à prendre part au projet, les participants ont bénéficié d'un accompagnement avant d'entamer la démarche de coaching. Spécifiquement, quatre activités ont été menées.

D'abord, le niveau de maîtrise de la compétence *Bâtir des relations collaboratives* a été mesuré pour tous les futurs coachés. Développé et validé aux fins du projet (c.-à-d., Larouche & Malo, 2017), un outil 360° a été rempli par les participants et sept membres de leur entourage professionnel en moyenne (c.-à-d., supérieur, collègues, employés et clients internes). Dans le but de stimuler une prise de conscience des besoins de développement en regard de la compétence retenue, chaque futur coaché a reçu un rapport de ses résultats à l'évaluation 360° et a assisté à un atelier d'interprétation du rapport d'une durée de trois heures. Enfin, des rencontres tripartites d'une heure en moyenne ont eu lieu avant et après la démarche de coaching. Ces rencontres étaient

réalisées en présence du coaché, de son superviseur immédiat et du coach. Il était alors souhaité de favoriser une entente sur l'objectif de développement et de nommer les attentes de tout un chacun envers la démarche.

Si l'ensemble des participants du groupe de l'automne a participé à deux rencontres tripartites, les coachés du groupe de l'hiver avaient le choix de les tenir ou non. Les analyses préliminaires présentées dans le prochain chapitre prennent en compte l'effet potentiel du groupe d'appartenance sur les résultats.

Les interventions de coaching. Une fois l'exercice des activités d'accompagnement terminé, les participants ont pris part à une démarche de coaching qui comportait sept séances. D'une durée de 50 minutes chacune, les rencontres entre le coaché et le coach se tenaient aux deux semaines en moyenne. Les sous-sections suivantes présentent les modalités retenues, le cadre de référence privilégié, la structure établie pour la démarche et les séances de coaching, ainsi qu'une description des coaches qui ont réalisé les interventions.

Modalités du coaching. Chaque démarche de coaching a été réalisée selon l'une ou l'autre des deux modalités ci-après : en personne (52,50 % de l'échantillon total) ou à distance grâce à une application de visioconférence nommée *Zoom* (47,50 % de l'échantillon total). L'attribution de la modalité de coaching aux participants a été majoritairement déterminée de manière aléatoire. En effet, la modalité d'intervention a

été préalablement établie pour moins de 10 % des participants en raison de la localisation géographique de leur lieu de travail. À l’instar du groupe d’appartenance des coachés, l’effet probable de la modalité de coaching sur les résultats a été examiné. Le chapitre à venir en fera état.

Cadre de référence balisant les interventions de coaching. Dans un souci de standardiser les interventions de coaching comme le préconisent Jones et ses collègues (2015), un cadre de référence a été établi. Pour ce faire, la définition du coaching retenue par la présente étude (c.-à-d., Grant, 2014) a servi de premier fondement à la démarche poursuivie. De manière spécifique, les interventions ont pris la forme d’une relation d’aide fondée sur une diversité de techniques cognitives et comportementales pour soutenir le client à atteindre son objectif de développement professionnel déterminé en fonction des objectifs de l’organisation. Pour baliser plus clairement la nature de la relation d’aide mise de l’avant dans le cadre du projet de recherche ont été appliqués certains principes propres à deux grandes orientations théoriques en psychologie, à savoir les approches cognitive-comportementale et existentielle-humaniste.

D’une part, l’approche cognitive-comportementale a été retenue en raison des liens qui l’unissent à la définition de coaching de Grant (2014). Selon la position de ce chercheur précisée dans le contexte théorique, le coaching fait notamment appel à des stratégies orientées vers les cognitions et comportements. Dans la même perspective, l’approche cognitive-comportementale met entre autres l’accent sur la modification des

pensées et des comportements pour améliorer le fonctionnement du client (Ordre des psychologues du Québec, 2019). Au cœur des principes inhérents à cette orientation théorique se trouve l'application d'une méthodologie rigoureuse à l'intervention (Cottraux, 2017). Pour ce faire, la structuration des rencontres y occupe une place importante (Pichat, 2014). Dans la foulée de la troisième vague de l'approche cognitive-comportementale, bon nombre de praticiens emploient également des stratégies centrées sur le moment présent et l'acceptation des émotions (Dionne, 2009).

D'autre part, les interventions réalisées dans la présente étude relèvent également de l'approche existentielle-humaniste pour sa complémentarité avec la précédente orientation théorique. En accord avec l'un de ses principes fondateurs, les individus détiendraient en eux les ressources requises à leur réalisation de soi (Rogers, 1995). En stimulant la prise de conscience et la compréhension des difficultés individuelles, les interventions bâties sur ce fondement ont pour but de soutenir la personne à faire des choix en cohérence avec ce qu'elle est et l'ensemble de son expérience subjective (Ordre des psychologues du Québec, 2019). Dans la continuité de cette approche, la théorie des systèmes intersubjectifs fournit des bases au travail d'introspection à réaliser. En ce sens, cette théorie suppose que l'expérience subjective d'un individu est enchâssée dans ses relations avec autrui (Buirski & Haglund, 2009). L'intervention qui en découle représente donc un espace de coconstruction où l'expérience partagée entre le praticien et le client devient un terrain d'expérimentation servant à explorer et à comprendre l'expérience subjective de ce dernier (Buirski & Haglund, 2009).

En résumé, les interventions mises de l'avant dans le projet de recherche s'appuient sur les lignes directrices dégagées à la lumière du raisonnement présenté ci-haut. Dans le but de soutenir la réalisation de l'objectif de développement professionnel du coaché, les coachs ont donc utilisé ce qui se passe dans la relation de coaching comme outil d'exploration de l'expérience subjective de leurs clients. Plus concrètement, ont été mises en œuvre des stratégies orientées vers le moment présent, les cognitions, les comportements, l'acceptation des émotions et la reconnaissance des ressources de la personne. Pour ce faire, les coachs ont tenu les séances de coaching en appliquant une méthodologie rigoureuse. Spécifiquement, elles ont systématiquement adopté une structure préétablie pour conduire la démarche et chacune des sept séances de coaching. Les prochains paragraphes précisent la structure privilégiée.

Structure de la démarche de coaching. Inspirée par les écrits de Lescarbeau, Payette, et St-Arnaud (2003) ainsi que Pichat (2014), la démarche de coaching mise en place compte 11 étapes : (1) sonder les attentes du client envers la démarche, (2) expliquer le déroulement de l'intervention, (3) évaluer les besoins de développement professionnel du coaché à la lumière des résultats qu'il a obtenus à l'outil 360°, (4) cibler son objectif général de développement et (5) opérationnaliser ses sous-objectifs de développement à l'aide de l'outil SMART (voir tableau 1, tiré de Gouvernement du Canada, 2019), (6) explorer son expérience subjective (c.-à-d. cognitive, émotive, comportementale), (7) identifier ses ressources personnelles et environnementales de même que ses défis, (8) élaborer un plan d'action, (9) évaluer les progrès accomplis par le client, (10) ajuster

le plan d'action en fonction des progrès ainsi que (11) gérer la terminaison de la démarche.

Sur les 7 séances de coaching offertes, la première a été consacrée aux étapes 1 à 4. De la deuxième à la sixième rencontre, les étapes 5 à 10 ont été suivies. La dernière étape de terminaison de la démarche s'est déroulée lors des sixième et septième séances de coaching. De manière plus précise, la coach a préparé son client à la fin de l'intervention en l'invitant à faire un bilan de ses apprentissages, cibler des stratégies pour maintenir ses acquis et donner son appréciation de la démarche à laquelle il a participé.

Tableau 1

Rédaction des objectifs SMART

Lettre	Définition
Spécifique	Il décrit une mesure, un comportement, une réalisation ou un résultat précis qui est observable.
Mesurable	Il est quantifiable et comporte des indicateurs, ce qui permet de le mesurer.
Axé sur un Auditoire particulier	Il est approprié et adapté à votre auditoire cible.
Réaliste	Il est réalisable à l'aide des ressources disponibles.
Temporel	Il énonce un calendrier au cours duquel l'objectif sera réalisé.

Structure des rencontres de coaching. À l’instar de Grant et ses collaborateurs (2009), le modèle GROW (Whitmore, 1992) a été utilisé par les coachs afin de se doter d’une structure commune pour chacune des rencontres. Le choix de ce modèle repose non seulement sur la popularité dont il jouit dans la pratique, mais également sur les outils qu’il offre pour favoriser la prise de conscience du client en regard de lui-même, de l’impact de ses comportements et de ses possibilités d’action (Eldridge & Dembkowski, 2012). Il est constitué de quatre étapes itératives. La première étape consiste à établir un objectif pour la rencontre (en anglais *goal*). Ensuite, il est question d’explorer la situation actuelle du coaché (en anglais *reality*) en plus d’identifier les options d’actions possibles (en anglais *options*). La dernière étape implique de définir un plan d’action spécifique (en anglais *way forward*). Le tableau 2 (tiré de Grant et al., 2009) présente une description des différentes étapes ainsi que des exemples de questions pouvant être utilisées au cours d’une séance de coaching.

Tableau 2

Modèle GROW

Acronym	Description	Example questions
Goal	Coachee is asked to identify what they want to achieve in the session.	What do you want to get out of this session? What would be the best use of our time?
Reality	Determines the focus of the session. Raises awareness of current situation. Examines how current reality is impacting on the goals.	How would you like to feel after this session? How have things gone since our last session? What worked? What did not work? What did you learn?
Options	Identify and assess possible options. Encourages solution-focused and action-orientated thinking and brainstorming.	What options are there? What could be done? What’s the most important thing to do next? What else could you do?
Way forward	Helps the coachee define the next steps. Develop specific action plan. Fosters motivation to maintain momentum.	Which options are most effective? What exactly will you do? How can you overcome any barriers?

Les coaches. Les interventions de coaching ont été menées par quatre internes inscrites au doctorat en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke, ainsi qu'une post-doctorante membre de l'Ordre des psychologues du Québec. Au préalable, les coaches devaient avoir réussi l'ensemble des cours d'un programme de doctorat spécialisé en psychologie organisationnelle, incluant un cours de 45 heures portant sur le coaching ou son équivalent. De plus, elles devaient avoir réalisé un minimum de 700 heures d'intervention en psychologie organisationnelle. Dans le but que les interventions demeurent systématiques pendant la durée du projet, les coaches ont pris part hebdomadairement à des supervisions collectives d'une durée minimale de 1 heure 30 minutes. Par ailleurs, les coaches en internat ont également reçu de la supervision individuelle d'un minimum de 1 heure 30 minutes par semaine afin de respecter les exigences formulées par l'Ordre des psychologues du Québec. La supervision a été assurée par une psychologue membre de cet ordre professionnel qui a suivi une formation de coaching accréditée par l'*International Coaching Federation*. Considérant les caractéristiques singulières des coaches et du contexte, la discussion en tiendra compte afin de nuancer l'interprétation des résultats.

Les considérations éthiques. Le projet de recherche a été présenté au Comité d'éthique de la recherche — Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke qui en a approuvé sa réalisation (voir Appendice A). Les précautions nécessaires concernant les considérations éthiques de la recherche ont été prises pour toute la durée du projet.

Dans le but d'expliquer les objectifs et le déroulement de la recherche avant de la déployer, une présentation menée par les décideurs organisationnels et la chercheure principale a été offerte au personnel-cadre. Par la suite, la chercheure principale leur a envoyé un courriel d'invitation à remplir un questionnaire après chacune des sept séances de coaching. La participation à la complétion des questionnaires s'est réalisée sur une base volontaire. Les participants potentiels ont d'abord été invités à prendre connaissance d'un formulaire de consentement libre et éclairé (voir Appendice B) qui était présenté à la première page de chacun des questionnaires en ligne. Ils devaient confirmer avoir lu et accepté les conditions de l'étude avant de pouvoir accéder au reste du questionnaire. Si la personne n'était pas en accord avec les conditions ou si elle ne souhaitait plus participer à l'étude, elle était dirigée vers une page de remerciement et ses données étaient alors effacées. Tout au long du projet de recherche, les participants étaient libres de mettre fin à leur participation sans avoir à justifier leur décision ni à subir de préjudice.

Tous les questionnaires ont été remplis en ligne à l'aide de l'outil de sondage *SurveyMonkey* retenu pour sa convivialité de passation. En raison de l'hébergement des données aux États-Unis offert par cet outil, une licence *Gold* a été achetée pour les mesures strictes de protection des données qu'elle contient. À titre de protection additionnelle, la confidentialité des renseignements et l'anonymat des participants ont été préservés tout au long du projet. Les données ont été anonymisées en attribuant un

code d'identification à chaque participant. L'information rattachant le participant à ce code a été consignée dans un fichier séparé et encodé par un mot de passe.

Avec le consentement préalable des participants, les données seront conservées dans une banque de données sécurisée par un mot de passe, hébergée sur un serveur hautement sécurisé et dont la gestion est sous la responsabilité de la chercheure principale. Les projets ultérieurs qui se baseront sur des données provenant de cette banque devront avoir été préalablement approuvés par le Comité d'éthique de la recherche — Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

La participation au projet de recherche présentait certains avantages. D'une part, les participants ont reçu un rapport personnalisé et confidentiel concernant leur niveau de maîtrise de la compétence *Bâtir des relations collaboratives* avant et après la démarche de coaching. D'autre part, ils ont activement contribué à l'avancement des connaissances portant sur les interventions de coaching.

Dans le but de limiter les inconvénients et les risques pouvant découler de la participation au projet de recherche, les chercheurs ont mis en place plusieurs mesures. En premier lieu, les différents questionnaires ont été remplis durant les heures de travail des participants pour atténuer les inconvénients inhérents au temps requis par la passation de ces outils.

En deuxième lieu, des ressources ont été proposées aux participants pour tenir compte des éventuels risques liés à la complétion des questionnaires. Malgré que le projet de recherche ne s'adressait pas à une population vulnérable, la lecture des questionnaires était susceptible d'amener certaines personnes à réfléchir à leur expérience de travail selon une nouvelle perspective qui pouvait s'avérer déstabilisante pour elles. Avec l'accord du coaché, la coach restait disponible pendant la passation des outils de mesure, en prenant soin de ne mettre aucune pression sur les coachés pour qu'ils répondent aux questionnaires. Ayant préalablement reçu une formation en conséquence, les coachs pouvaient ainsi accueillir les préoccupations de leurs clients et les rediriger au besoin vers des ressources appropriées à la situation. Par exemple, l'adresse du site Internet de l'Ordre des psychologues du Québec était fournie aux personnes souhaitant obtenir les coordonnées d'un professionnel autorisé à exercer la psychothérapie. Cette adresse électronique et celle de l'organisme Tel-Aide se retrouvaient aussi dans le formulaire de consentement.

En troisième lieu, les participants avaient les coordonnées professionnelles de la chercheuse principale dans le but d'avoir plus d'informations sur le projet ou de rapporter toute problématique particulière. Grâce aux coordonnées inscrites dans le formulaire de consentement, il était aussi possible de communiquer avec les responsables du Comité d'éthique de la recherche — Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroulait la participation à l'étude.

La présente recherche

Alors que la section précédente a traité des éléments importants du projet de recherche plus vaste, cette section détaille la nature de la participation spécifique à l'étude retenue pour réaliser le mémoire doctoral. Essentiellement, les participants ont été invités à remplir un questionnaire en ligne d'une durée maximale de dix minutes à la fin de la séance de coaching.

Pour tenir compte du positionnement des variables indépendantes dans le modèle proposé, une mesure autorapportée des deux insécurités d'attachement au travail a été effectuée au début de la démarche de coaching. En ce qui concerne l'alliance de travail, le choix du temps de mesure s'appuie sur deux constats. D'un côté, une récente méta-analyse montre que la qualité de l'alliance est positivement liée à différents critères d'efficacité de psychothérapie, peu importe le moment au cours duquel l'alliance est évaluée par le client (Flückiger, Del Re, Wampold, & Horvath, 2018). Autrement dit, cette synthèse réalisée à partir de 295 études indépendantes menées auprès de plus de 30 000 participants met en exergue l'effet positif du construit, qu'il ait été testé au début, à mi-parcours ou à la fin de l'intervention. D'un autre côté, la qualité de l'alliance de travail dépendrait notamment d'une période critique s'étendant de la troisième à la cinquième séance du traitement (McKenna & Davis, 2009). En intégrant ces deux informations, l'équipe de chercheurs a examiné l'alliance de travail tout de suite après la quatrième rencontre de coaching. À l'instar de nombreux auteurs qui considèrent le construit comme un critère d'efficacité (p. ex., Grant, 2014; Lauzier et al., 2016), le SEP

à bâtir des relations collaboratives a été évalué à la fin de la dernière et septième séance de coaching.

Les participants

L'échantillon de la présente étude est composé du personnel-cadre qui a non seulement reçu les interventions de coaching, mais qui a également consenti librement à participer au projet de recherche. Alors que 222 cadres et remplaçants-cadres ont amorcé la complétion des questionnaires, 202 personnes l'ont terminée (taux de persévérance = 90,99 %). L'âge moyen est de 45,73 ans ($\acute{E}T = 8,57$), variant entre 25 et 60 ans. L'échantillon regroupe 157 hommes (77,72 %) et 45 femmes (22,28 %). En ce qui a trait au plus haut niveau d'études atteint, 0,50 % des participants ont un diplôme d'études primaires, 9,40 % un diplôme d'études secondaires, 8,90 % un diplôme d'études professionnelles, 7,90 % une attestation d'études collégiales, 27,70 % un diplôme d'études collégiales, 39,10 % un baccalauréat et 5,40 % une maîtrise.

Les personnes qui ont pris part à l'étude travaillent en moyenne 43,55 heures par semaine ($\acute{E}T = 6,93$; Minimum = 2,50; Maximum = 70,00). Le nombre d'années œuvrées au sein de l'organisation varie entre 0,70 à 42 ans ($M = 16,98$; $\acute{E}T = 11,30$). En moyenne, les participants effectuent le même travail depuis 9,01 ans ($\acute{E}T = 8,24$; Minimum = 0,10; Maximum = 37,00). En ce qui concerne le type de poste occupé, 10,90 % des coachés font partie du personnel de soutien, 37,10 % des professionnels,

42,60 % des gestionnaires de premier niveau et 9,40 % des gestionnaires de deuxième ou troisième niveau de gestion.

Les instruments de mesure

La réalisation de cette étude a fait appel à quatre outils de mesure. Plus précisément, les participants ont répondu à un questionnaire sur les insécurités d'attachement au travail, l'alliance de travail, le SEP à bâtir des relations collaboratives ainsi qu'à des questions permettant de recueillir de l'information de type sociodémographique. Les instruments se retrouvent en appendice (voir Appendices C, D et E) alors que les prochaines pages présentent la description et les qualités psychométriques des outils utilisés.

Les insécurités d'attachement au travail

En raison de sa cohérence avec la conceptualisation retenue du construit, une version traduite en français, adaptée et validée (Malo, Brassard, & Roy, en cours) de l'outil de Richards et Schat (2011) a été utilisée pour mesurer chacune des dimensions de l'attachement au travail. Au total, l'instrument compte 11 énoncés, soit 6 pour l'insécurité d'attachement évitant au travail (p. ex., « Je préfère ne pas montrer aux autres au travail ce que je ressens ») et 5 pour l'insécurité d'attachement anxieux au travail (p. ex., « Je m'inquiète beaucoup au sujet de mes relations »). Les participants ont reçu la consigne d'indiquer jusqu'à quel point chaque énoncé décrit la façon dont ils perçoivent leur rapport à autrui dans le cadre de leur travail. Une échelle de Likert en

7 points (où 1 correspond à « fortement en désaccord » et où 7 correspond à « fortement en accord ») a été utilisée. Plus le score est élevé, plus l'insécurité d'attachement au travail mesurée l'est également.

Deux études indépendantes, menées auprès de travailleurs d'organisations variées ($N_1 = 217$; $N_2 = 290$), mettent en relief plusieurs qualités psychométriques de l'instrument (Malo, Brassard, & Roy, en cours). D'une part, les résultats dégagés à partir d'analyses factorielles exploratoires (41,77 % de variance expliquée) et confirmatoires ($\chi^2(53) = 98,31$, $p < 0,05$, $\chi^2/dl = 1,86$, CFI = 0,94, TLI = 0,93, RMSEA = 0,05, 90 % IC = 0,04, 0,07) fournissent un appui à la structure bidimensionnelle de l'attachement au travail (Malo, Brassard & Roy, en cours). D'autre part, l'outil présente une cohérence interne satisfaisante, à la fois pour l'insécurité d'attachement évitant au travail ($\alpha = 0,70$) et pour l'insécurité attachement anxieux ($\alpha = 0,80$).

Outre ces appuis empiriques, des analyses factorielles confirmatoires et de cohérence interne ont été conduites pour examiner les propriétés psychométriques de l'instrument dans le cadre de cette recherche doctorale. Généré grâce à une modélisation par équations structurelles, le modèle de mesure présente un ajustement aux données ($\chi^2(45) = 96,82$, $p < 0,05$, $\chi^2/dl = 2,15$, CFI = 0,92, TLI = 0,91, SRMR = 0,07, RMSEA = 0,08, 90 % IC = 0,06, 0,10) qui rejoint les résultats des travaux de Malo et ses collègues (en cours). Similairement, les alphas de Cronbach obtenus font état d'un degré de fidélité satisfaisant pour les deux insécurités d'attachement au travail (évitant : $\alpha = 0,77$;

anxieux : $\alpha = 0,84$). Ainsi, l'ensemble des précédentes informations apporte une justification du choix de l'outil dans le cadre de la présente étude.

L'alliance de travail

À l'instar de chercheurs relevant du domaine du coaching (p. ex., Baron, 2009; de Haan et al., 2013), l'alliance de travail a été mesurée grâce à une adaptation de la version courte et en français (c.-à-d., le WAI-F de Corbière, Bisson, Lauzon, & Ricard, 2006) du *Working Alliance Inventory* (Horvath & Greenberg, 1989). Prenant appui sur la conceptualisation de Bordin (1979), l'instrument compte 11 énoncés rattachés à l'une ou l'autre des trois dimensions de l'alliance de travail entre le coaché et le coach. La dimension liée aux buts contient 4 énoncés tels que « Nous travaillons à l'atteinte de buts sur lesquels nous nous sommes entendus ». La dimension propre aux tâches inclut 4 énoncés dont « Mon coach et moi nous nous entendons sur les étapes à suivre pour améliorer ma situation ». La dernière dimension relative au lien est composée de trois énoncés comme « Mon coach et moi avons développé une confiance mutuelle ». Les participants sont appelés à indiquer leur niveau d'accord par rapport aux énoncés à partir d'une échelle de Likert en 7 points (où 1 correspond à « fortement en désaccord » et où 7 correspond à « fortement en accord »). Plus le score est élevé, plus le coaché a une perception positive de l'alliance de travail avec son coach.

Sur le plan des données probantes issues d'études en coaching, certains écrits attestent de la cohérence interne de deux mesures adaptées du *Working Alliance*

Inventory. En effet, l'étude de Baron (2009) rapporte un alpha de Cronbach de 0,88 de l'alliance de travail comme construit global obtenu à partir d'un outil comparable à celui utilisé dans la recherche en vigueur. De la même façon, de Haan et al. (2013) obtiennent un indice de cohérence interne similaire ($\alpha = 0,87$) par le biais d'un outil adapté de la version longue du *Working Alliance Inventory*. Ces travaux ne renseignent toutefois pas sur d'autres qualités psychométriques des échelles utilisées.

De manière complémentaire, des chercheurs s'intéressant à la psychothérapie ont testé la structure factorielle de différentes versions du *Working Alliance Inventory*. Selon les résultats de l'étude de Corbière et ses collègues (2006) effectuée auprès de 150 patients psychiatriques, un modèle à un facteur unique de leur mesure brève présente le meilleur ajustement aux données ($\chi^2(50) = 106,3$, $p < 0,01$, $\chi^2/dl = 2,10$, NFI = 0,88, NNFI = 0,91, CFI = 0,93, RMSEA = 0,09). Réalisée auprès de 124 clients recevant de la psychothérapie dans un centre de consultation universitaire, la recherche de Tracey et Kokotovic (1989) met en évidence la meilleure adéquation aux données d'un modèle de second ordre composé de trois facteurs de premier ordre ($\chi^2(44) = 78,18$, $\chi^2/dl = 1,78$, BBI = 0,90, GFI = 0,88, TLI = 0,91, RMR = 0,04) comparativement à un modèle à un facteur unique ($\chi^2(55) = 108,97$, $\chi^2/dl = 1,98$, BBI = 0,85, GFI = 0,83, TLI = 0,88, RMR = 0,06). En cohérence avec ces résultats divergents, Hukkelberg et Odgen (2016) rapportent que la structure de la mesure de l'alliance de travail varie selon les caractéristiques de l'échantillon et des professionnels qui conduisent les interventions.

Devant ces constats, divers modèles de mesure ont été testés pour dégager la structure factorielle la plus représentative des données de l'étude en cours. Dans la continuité de Tracey et Kokotovic (1989), les résultats obtenus au moyen de modélisations par équations structurelles appuient la structure de second ordre composée de trois facteurs de premier ordre ($\chi^2(41) = 66,77, p < 0,05, \chi^2/dl = 1,63, GFI = 0,95, CFI = 0,99, TLI = 0,98, SRMR = 0,04, RMSEA = 0,06, 90 \% IC = 0,03, 0,08$). Par ailleurs, les analyses de cohérence interne révèlent un indice de fidélité très satisfaisant ($\alpha = 0,93$). À la lumière de ces données empiriques qui vont dans le sens de la conceptualisation théorique privilégiée de l'alliance de travail, l'outil de mesure retenu dans le cadre de cette production de fin d'études présente des qualités psychométriques justifiant son utilisation.

Le SEP à bâtir des relations collaboratives

Considérant la valeur ajoutée d'une conceptualisation du sentiment d'efficacité personnelle spécifique à une cible précise, Bandura (2003) insiste sur l'importance d'utiliser des mesures du construit qui tiennent compte des particularités du contexte de recherche. Or, les instruments du sentiment d'efficacité personnelle disponibles dans la documentation scientifique sont majoritairement adaptés aux domaines de l'éducation (p. ex., *Teacher Efficacy*, Villeneuve & Deaudelin, 2001) ou de la formation traditionnelle et non au contexte du coaching. En regard de ces deux points, un outil du SEP à bâtir des relations collaboratives a été développé sur mesure pour le projet dans lequel s'insère cette étude (Malo, Samson, & Larouche, en cours).

L'instrument contient 9 énoncés regroupés en fonction des trois dimensions du construit (3 énoncés par dimension). Un exemple d'énoncé de la dimension *favoriser la circulation de l'information* est : « Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable de m'assurer que l'information soit cascadée ». La dimension *favoriser l'entraide au sein de l'équipe* inclut notamment l'énoncé suivant : « Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable d'amener l'équipe à se consulter pour obtenir des idées complémentaires ». En ce qui a trait à la dimension, *développer des partenariats entre les équipes/divisions organisationnelles*, elle inclut l'énoncé « Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable de partager mes apprentissages avec d'autres équipes/divisions organisationnelles ». Pour chacun des énoncés, les participants avaient pour consigne d'indiquer leur degré de confiance en leur capacité, à partir d'une échelle de Likert allant de 1 (Pas du tout confiant(e)) à 7 (Tout à fait confiant(e)). L'échelle de réponse a été établie en fonction des critères de Bandura (2006) et des échelles utilisées dans diverses études (Moen & Federici, 2012; Moen & Skaalvik, 2009). Plus le score est élevé, plus le coaché a un SEP à bâtir des relations collaboratives élevé.

Deux études ont été réalisées au sein de l'organisation partenaire afin de développer et de valider l'outil. Par le biais de deux méthodes de collectes d'information, la première étude a permis de définir la cible du sentiment d'efficacité personnelle, à savoir la compétence *Bâtir des relations collaboratives* (Larouche & Malo, 2017). En premier lieu, 7 groupes de discussion (c.-à-d., total de 11 heures) ont été réalisés avec des

décideurs et des professionnels en ressources humaines travaillant pour le partenaire industriel. En second lieu, une entrevue individuelle semi-structurée d'environ une heure a été menée auprès de 10 membres de l'entreprise reconnus pour leur maîtrise de la compétence susmentionnée. Dans l'optique de traiter les données recueillies, l'analyse thématique proposée par Braun et Clark (2006) a été prise en considération. Les résultats obtenus mettent en relief un ensemble de comportements qui composent la compétence *Bâtir des relations collaboratives*. En prenant appui sur les recommandations de Bandura (2006), les énoncés de l'outil du SEP spécifique à cette compétence ont été formulés et soumis aux participants des deux collectes de données pour recueillir leurs commentaires, le but étant de renforcer la validité écologique de la mesure.

Réalisée auprès des mêmes participants que ceux qui ont pris part à la recherche en cours, la deuxième étude a mis en évidence plusieurs qualités psychométriques de l'instrument. D'une part, les résultats dégagés à partir d'analyses factorielles exploratoires (69,28 % de variance expliquée) et confirmatoires ($\chi^2(26) = 38,57$, $p < 0,05$, $\chi^2/dl = 1,48$, GFI = 0,96, CFI = 0,99, TLI = 0,98, SRMR = 0,04, RMSEA = 0,05, 90 % IC = 0,00, 0,08) fournissent un appui à la validité de construit de l'instrument. Plus précisément, ils étayent la structure de second ordre composée de trois facteurs de premier ordre de la mesure du SEP à bâtir des relations collaboratives. D'autre part, les résultats obtenus grâce aux analyses de cohérence interne révèlent un indice de fidélité très satisfaisant ($\alpha = 0,91$). Si ces appuis théoriques et empiriques justifient l'utilisation de l'outil, le chapitre portant sur la discussion en nuancera

néanmoins la portée pour tenir compte du processus de validation sous-jacent qui demeure à poursuivre.

Les informations sociodémographiques

Afin de recueillir de l'information permettant de décrire l'échantillon, un questionnaire portant sur six variables sociodémographiques a été distribué aux participants (voir Appendice F) : (1) l'âge, (2) le genre (homme = 0, femme = 1), (3) le nombre d'heures travaillées par semaine (4) le nombre d'années à l'emploi de l'organisation, (5) le temps réalisé dans le poste, (6) le plus haut niveau d'études atteint (diplôme d'études primaires = 1, diplôme d'études secondaires = 2, diplôme d'études professionnelles = 3, attestation d'études collégiales = 4, diplôme d'études collégiales = 5, baccalauréat = 6, maîtrise = 7, doctorat = 8) et (7) le type de poste occupé (personnel de soutien = 0, professionnels = 1, gestionnaires de premier niveau = 2, gestionnaires de deuxième niveau et direction générale = 3). En fonction des études qui s'attardent aussi au sentiment d'efficacité personnelle, ces variables sociodémographiques ont été ciblées pour leur effet constaté sur la variable dépendante (Baron, 2009, Evers et al., 2006; Wu & Parker, 2017).

Résultats

Le chapitre suivant fera état des différents résultats rapportés par les analyses statistiques qui ont été menées dans le but de tester les hypothèses à l'étude. Plus particulièrement, les analyses préliminaires seront présentées, suivies des analyses principales.

Les analyses préliminaires

Avant de procéder aux analyses principales, des analyses préliminaires ont été effectuées selon les recommandations de Tabachnick et Fidell (2013). L'objectif sous-jacent à ces vérifications était de s'assurer du respect des postulats de base des analyses principales. Cette section présente les différentes étapes parcourues.

En premier lieu, un examen des fréquences de réponse pour chacun des énoncés a été réalisé afin de détecter la présence de données manquantes. Les résultats révèlent moins de 5 % de valeurs manquantes réparties aléatoirement. En regard des écrits de Tabachnick et Fidell (2013), ces données ont été remplacées par la moyenne.

En deuxième lieu, ont été vérifiées l'absence de données extrêmes, de multicolinéarité ainsi que de singularité, l'homoscédasticité et la distribution normale. D'abord, aucun participant n'a été retiré en regard de valeurs extrêmes univariées (c.-à-d., $3,29 < \text{scores } z < 3,29$) ni multivariées (c.-à-d., distances de Cook $d < 1$; Field, 2009). Les résultats étayent également le postulat d'absence de multicolinéarité et de singularité. En effet, les valeurs des coefficients de corrélation sont inférieures à 0,80

(Field, 2009) et celles de l'indicateur VIF (*Variance inflation factor*) se trouvent au-dessous de 10 (Pallant, 2007). En ce qui concerne l'homoscédasticité, le nuage de points des résidus standardisés ne présente aucune irrégularité. Enfin, la normalité de la distribution de chacune des variables a été examinée. Sur la base des indices d'asymétrie et d'aplatissement recommandés par Kline (2011), les résultats obtenus (c.-à-d., entre -0,46 et 0,34) permettent d'admettre ce postulat. Par ailleurs, il est à noter que les analyses principales reposent sur une procédure de rééchantillonnage (*bootstrapping*). Simulant la distribution d'échantillonnage d'un estimateur au sein d'une population donnée, cette méthode s'avère robuste aux biais relatifs à la normalité (Hayes, 2018).

L'effet des variables contrôles

Dans le but de juger de la pertinence d'inclure certaines variables contrôles dans le modèle à l'étude, les travaux de Becker (2005) ont été pris en compte. Plus précisément, les effets du groupe d'appartenance (c.-à-d., automne ou hiver), de la modalité de coaching (c.-à-d., en personne ou à distance) et des variables sociodémographiques ont été testés grâce à des analyses de corrélation et de variance. Faisant ressortir la significativité statistique des relations observées entre les construits, cette étape permet d'identifier les variables contrôles n'ayant aucun effet significatif sur les variables d'intérêt. Afin d'éviter de réduire la puissance statistique, Becker (2005) recommande de les retirer au moment de réaliser les analyses principales.

En premier lieu, des anovas factorielles ont été effectuées afin de vérifier les effets du groupe d'appartenance et de la modalité de coaching sur les deux variables à expliquer, c'est-à-dire l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives. Les résultats ne révèlent aucune différence significative en fonction du groupe d'appartenance ni de la modalité quant aux variables médiatrice ($F(1, 198) = 4,07, p = 0,05$) et dépendante ($F(1, 198) = 2,75, p = 0,10$).

En second lieu, les effets des variables sociodémographiques sur le sentiment d'efficacité personnelle ont été examinés en raison des relations trouvées dans certaines études qui se sont attardées à cette même variable dépendante (p. ex., Baron, 2009, Evers et al., 2006; Wu & Parker, 2017). Présentés au tableau 3, les résultats indiquent qu'aucune variable sociodémographique continue n'est corrélée avec le SEP à bâtir des relations collaboratives. Similairement, les résultats des analyses de variance n'indiquent aucun effet significatif du niveau d'études ($F(31, 170) = 1,41, p = 0,09$), du genre ($F(31, 170) = 0,93, p = 0,58$) ni du niveau hiérarchique ($F(31, 170) = 1,23, p = 0,21$). Compte tenu de ces constats, aucune de ces variables ne sera donc retenue pour les analyses subséquentes.

Les statistiques descriptives et corrélations

Le tableau 3 détaille les résultats des analyses descriptives (c.-à-d., moyenne et écart-type) de l'insécurité d'attachement évitant au travail, de l'insécurité d'attachement anxieux au travail, de l'alliance de travail, du SEP à bâtir des relations collaboratives

ainsi que des variables sociodémographiques. De plus, les indices de cohérence interne et les coefficients de corrélation entre chacune des variables y sont présentés.

Parmi les relations d'intérêt, l'alliance de travail est positivement corrélée avec le SEP à bâtir des relations collaboratives ($r = 0,29, p < 0,01$). En outre, l'insécurité d'attachement évitant est négativement liée à l'alliance de travail ($r = -0,21, p < 0,01$) et au SEP à bâtir des relations collaboratives ($r = -0,19, p < 0,01$). Différemment, l'insécurité d'attachement anxieux au travail n'est ni corrélée significativement avec l'alliance de travail ($r = -0,11, p > 0,05$) ni avec le SEP à bâtir des relations collaboratives ($r = -0,13, p > 0,05$).

Les analyses principales

La section qui suit se divisera en quatre parties. La première décrira les critères pris en compte pour la réalisation des analyses principales. La deuxième partie concernera l'ajustement des cinq modèles de mesure testés, alors que la troisième portera sur les différents modèles de structure examinés en fonction des hypothèses théoriques. La dernière partie se concentrera sur la vérification des hypothèses en examinant la signification des effets directs et indirects entre les variables. À l'aide du logiciel SPSS 24 et l'extension Amos 22 (Arbuckle, 2013), des modélisations par équations structurelles ont été effectuées pour l'ensemble de ces analyses. L'estimation de chacun des paramètres a été produite grâce à l'estimateur du maximum de vraisemblance.

Tableau 3

Tableau des statistiques descriptives et des corrélations entre les variables

Variabes	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Âge	45,73	8,57	-										
2. Genre	0,22	0,42	-0,13	-									
3. Heures par semaine	43,55	6,93	0,07	-0,09	-								
4. Ancienneté dans l'org.	16,98	11,30	0,71**	-0,10	-0,04	-							
5. Ancienneté en poste	9,02	8,24	0,39**	0,07	-0,25**	0,31**	-						
6. Niveau d'étude	4,98	1,46	-0,11	0,24**	0,14*	-0,21**	-0,02	-					
7. Niveau hiérarchique	2,51	0,81	0,17*	-0,19**	0,52**	0,15*	-0,24**	0,04	-				
8. Att. évitant au travail	3,06	0,81	-0,15*	0,02	-0,11	-0,10	0,03	0,05	-0,09	(0,77)			
9. Att. anxieux au travail	3,13	1,16	-0,21**	0,09	-0,14*	-0,05	-0,00	-0,00	-0,09	0,35**	(0,84)		
10. Alliance de travail	5,80	0,69	0,03	0,12	-0,03	0,05	0,03	0,01	-0,04	-0,11	-0,21**	(0,93)	
11. SEP à bâtir des relations collaboratives	5,79	0,62	0,13	-0,10	0,07	0,09	0,02	0,06	0,15*	-0,13	-0,19**	0,29**	(0,91)

Note. (2) Homme = 0, Femme = 1. (3) diplôme d'études primaires = 1, diplôme d'études secondaires = 2, diplôme d'études professionnelles = 3, attestation d'études collégiales = 4, diplôme d'études collégiales = 5, baccalauréat = 6, maîtrise = 7, doctorat = 8. (7) personnel de soutien = 0, professionnels = 1, gestionnaires de premier niveau = 2, gestionnaires de deuxième niveau et direction générale = 3

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Les critères retenus aux fins d'analyses

Afin de bénéficier d'une puissance statistique suffisante, les analyses de modélisation par équations structurelles requièrent minimalement 5 participants par paramètre (Byrne, 2013). En appliquant cette balise à la présente étude, le nombre de paramètres devrait se limiter à 40 selon la taille de l'échantillon final (c.-à-d., 202 participants). Dans le but de tenir compte de ces considérations, des parcelles ont été créées en prenant appui sur les écrits de Little, Cunningham, Shahar et Widaman (2002). Pour ce faire, le score global de chaque dimension de l'alliance de travail et du SEP à bâtir des relations collaboratives a été utilisé à titre de parcelle. De manière plus précise, la variable latente propre à chacun des deux construits explique trois parcelles conformément à leur conceptualisation tridimensionnelle (c.-à-d., Bordin, 1979; Larouche & Malo, 2017).

Dans l'objectif d'apprécier la qualité de son ajustement aux données, chacun des modèles testés a été évalué à partir des indices qui suivent : le ratio de chi-carré (χ^2) divisé par le nombre de degrés de liberté (χ^2/dl), les valeurs de GFI (*Goodness-of-Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMR standardisé (*Standardized Root Mean Square Residual*) et RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Figurant parmi les références clés, Marsh et Hocevar (1985) recommandent un ratio de χ^2/dl entre 2:1 à 5:1 pour conclure à un ajustement satisfaisant entre le modèle proposé et les données. Pour leur part, Hu et Bentler (1995, 1999) suggèrent des points de coupure. Spécifiquement, le point de coupure pour les valeurs de

GFI, TLI et CFI se situe à 0,90 et plus, alors que celui des valeurs de SRMR et de RMSEA se trouve à moins de 0,08. Enfin, l'intervalle de confiance (IC) du RMSEA sert de critère additionnel. Effectivement, des valeurs en dessous de 0,05 pour la limite inférieure, et en deçà de 0,10 pour la limite supérieure, indiquent un bon ajustement (Kline, 2011).

Les modèles de mesure

À la lumière des critères susnommés, cinq différents modèles de mesure ont été testés. Ce type de modèle se centre sur les relations entre les variables latentes (c.-à-d., les construits d'intérêts) et les variables observées (c.-à-d., les énoncés employés pour mesurer chacun des construits). Les analyses sous-jacentes permettent de mettre à l'épreuve la qualité de l'ajustement entre les données et le modèle de mesure théorique en regard de modèles plus parcimonieux.

En cohérence avec les hypothèses de recherche, le modèle théorique a donc été testé en incluant quatre facteurs, soit les deux dimensions d'insécurité d'attachement au travail, l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives. En plus de ces variables latentes, le modèle de mesure comporte 17 variables observées (c.-à-d., 5 énoncés pour l'insécurité d'attachement anxieux au travail, 6 énoncés pour l'insécurité d'attachement évitant, 3 parcelles pour l'alliance de travail et 3 parcelles pour le SEP à bâtir des relations collaboratives. Au total, 40 paramètres sont estimés dans le respect des recommandations de Byrne (2013). Les résultats obtenus mettent en relief

l'ajustement adéquat du modèle aux données ($\chi^2(115) = 187,04$, $p < 0,05$, $\chi^2/dl = 1,63$, GFI = 0,91, TLI = 0,94, CFI = 0,95, SRMR = 0,06, RMSEA = 0,06 et 90 % IC = 0,04, 0,07).

Afin de vérifier si une modélisation plus parcimonieuse présente un meilleur ajustement, quatre modèles alternatifs ont été testés. Le premier modèle se compose de trois facteurs : l'attachement au travail comme facteur unidimensionnel, de même que l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives à titre de deuxième et troisième facteurs. Les résultats révèlent des indices d'ajustement non conformes aux points de coupure présentés plus haut ($\chi^2(119) = 371,79$, $p < 0,01$, $\chi^2/dl = 3,04$, GFI = 0,78, TLI = 0,79, CFI = 0,81, SRMR = 0,10, RMSEA = 0,10 et 90 % IC = 0,09, 0,11).

Un modèle à deux facteurs a par la suite été testé en prenant en compte les variables indépendantes et médiatrices comme premier facteur et le SEP à bâtir des relations collaboratives, comme second. Ce modèle s'ajuste de manière insatisfaisante aux données ($\chi^2(127) = 987,41$, $p < 0,01$, $\chi^2/dl = 7,78$, GFI = 0,59, TLI = 0,29, CFI = 0,34, SRMR = 0,21, RMSEA = 0,18 et 90 % CI = 0,17, 0,19). Un deuxième modèle à deux facteurs a également été testé en regroupant l'attachement au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives en un seul facteur et en traitant l'alliance de travail comme autre facteur. Les indices d'ajustement de ce quatrième modèle sont nettement en deçà des

standards généralement admis ($\chi^2(127) = 835,21$, $p < 0,01$, $\chi^2/dl = 6,58$, GFI = 0,62, TLI = 0,42, CFI = 0,46, SRMR = 0,20, RMSEA = 0,17 et 90 % IC = 0,16, 0,18).

Enfin, a été examiné un dernier modèle à un seul facteur qui se compose de chacune des quatre variables d'intérêt. Ce modèle présente le moins bon ajustement aux données ($\chi^2(129) = 1216,61$, $p < 0,01$, $\chi^2/dl = 9,23$, GFI = 0,55, TLI = 0,12, CFI = 0,17, SRMR = 0,23, RMSEA = 0,21 et 90 % IC = 0,19, 0,22). Puisqu'aucun des modèles alternatifs ne présente un meilleur ajustement aux données que le modèle théorique à quatre facteurs, ce dernier a été retenu pour l'étape de vérification des modèles de structure.

Les modèles de structure

Les modèles de structure ont pour fonction d'examiner les liens entre les différentes variables à l'étude. Ayant écrit plus particulièrement sur les analyses de médiation, James, Mulaik et Brett (2006) invitent les chercheurs à comparer deux modélisations spécifiques afin de confronter leurs hypothèses de travail. D'une part, ils recommandent de tester un modèle de structure qui tient uniquement compte des effets indirects. D'autre part, ils suggèrent de nicher ce premier modèle dans une modélisation plus complexe qui intègre à la fois les liens indirects et directs entre les variables d'intérêt. Un test de différences de chi-carré ($\Delta\chi^2$) permet de comparer l'ajustement des deux propositions de structure. Un résultat non significatif au test indique que le premier modèle explique aussi bien les données que le modèle complexifié (Kline, 2011). Étant

plus parcimonieux, le modèle composé des effets indirects est alors privilégié pour les analyses subséquentes (James et al., 2006; Kline, 2011).

Sur la base de ces explications, le modèle théorique (M1) a d'abord été examiné. Se fondant sur les hypothèses de recherche, cette modélisation met l'accent sur les effets indirects potentiels de l'insécurité d'attachement évitant et de l'insécurité d'attachement anxieux au travail sur le SEP à bâtir des relations collaboratives à travers l'alliance de travail. En raison de la conceptualisation bidimensionnelle retenue (c.-à-d., Richards & Schat, 2011) qui lie les deux insécurités d'attachement, une relation de covariance entre l'insécurité d'attachement évitant et l'insécurité d'attachement anxieux au travail a été prise en compte. Les résultats indiquent que le modèle théorique explique adéquatement les données ($\chi^2(115) = 188,69$, $p < 0,05$, $\chi^2/dl = 1,64$, GFI = 0,91, TLI = 0,93, CFI = 0,94, SRMR = 0,07, RMSEA = 0,06 et 90 % IC = 0,04, 0,07). Toutefois, l'examen des coefficients de régression révèle que l'insécurité d'attachement anxieux au travail n'est pas significativement liée à l'alliance de travail ($\beta = -0,08$, $p > 0,05$).

En tenant en compte de ce résultat en plus des recommandations de James et de ses collègues (2006), le modèle théorique a été niché dans deux modèles alternatifs. Le premier modèle (M2) a été estimé en retirant le lien non significatif. Les résultats montrent que cette modélisation plus parcimonieuse s'ajuste aussi bien aux données que la proposition théorique ($\Delta \chi^2(2) = 0,78$, $p = 0,38$). À ce modèle simplifié a été ajouté un lien direct (insécurité d'attachement évitant au travail et SEP à bâtir des relations

collaboratives) pour tester le second modèle alternatif (M3). Les résultats permettent d'établir que ce dernier modèle représente mieux les données ($\chi^2(115) = 182,13$, $p < 0,05$, $\chi^2/dl = 1,58$, GFI = 0,91, TLI = 0,94, CFI = 0,95, SRMR = 0,06, RMSEA = 0,06 et 90 % IC = 0,04, 0,07) que le modèle alternatif plus parcimonieux ($\Delta \chi^2(2) = 7,34$, $p < 0,01$). De ce fait, le modèle de médiation qui intègre le lien direct (M3) est retenu pour la prochaine étape d'analyses. Le tableau 4 présente les résultats des différents modèles de structure testés.

La vérification des hypothèses

À partir du troisième modèle de structure et en prenant appui sur les écrits de James et ses collaborateurs (2006), les hypothèses de recherche ont été testées. D'abord, la relation directe entre l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives a été examinée (H1). Les résultats indiquent un lien positif significatif entre les deux construits ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$). De plus, le coefficient de corrélation entre les deux variables est de 0,29, $p < 0,01$. En regard des balises proposées par Cohen (1988), il s'agit d'un effet de taille modérée. Ainsi, la première hypothèse est soutenue empiriquement.

Tableau 4

Indices d'ajustement des modèles testés

Modèles	χ^2	dl	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	GFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA et 90 % IC
M1. Modèle théorique (modèle de comparaison)	188,69**	115	1,64	-	0,91	0,93	0,94	0,07	0,06 (0,04, 0,07)
M2. Sans les liens non significatifs (modèle de comparaison)	189,47**	116	1,63	0,78	0,90	0,93	0,94	0,07	0,06 (0,04, 0,07)
M3. Avec liens directs et sans les liens non significatifs (modèle retenu)	182,13**	115	1,58	7,34**	0,91	0,94	0,95	0,06	0,05 (0,04, 0,07)

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$

Ensuite, le lien indirect négatif entre l'insécurité d'attachement évitant au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives, par le biais de l'alliance de travail, a été vérifié (H2). Cet effet indirect a été estimé en appliquant une méthode de rééchantillonnage (1000 échantillons) générant un intervalle de confiance à 95 % (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Shrout & Bolger, 2002). Les résultats fournissent un appui à la deuxième hypothèse de recherche en mettant en évidence la significativité de l'effet indirect négatif sur l'insécurité d'attachement évitant au travail (-0,08, 95 % IC = -0,18, -0,01). Outre les hypothèses formulées à priori, une relation directe négative est trouvée entre l'insécurité d'attachement évitant au travail et le SEP à bâtir de relations collaboratives ($\beta = -0,23, p < 0,01$).

Pour ce qui est de la vérification de l'effet indirect de l'insécurité d'attachement anxieux au travail (H3), les résultats des analyses sous-jacentes aux modèles de structure ne permettent pas de soutenir cette dernière hypothèse. En effet, l'insécurité d'attachement anxieux au travail n'est pas significativement liée à l'alliance de travail ($\beta = -0,08, p > 0,05$), ce qui rend caduque la question de son effet indirect sur le SEP à bâtir de relations collaboratives.

En résumé, le modèle final explique 19 % du SEP à bâtir des relations collaboratives. En regard des balises proposées par Cohen (1988), il s'agit d'un effet de grande taille. La Figure 3 présente les résultats finaux de l'étude.

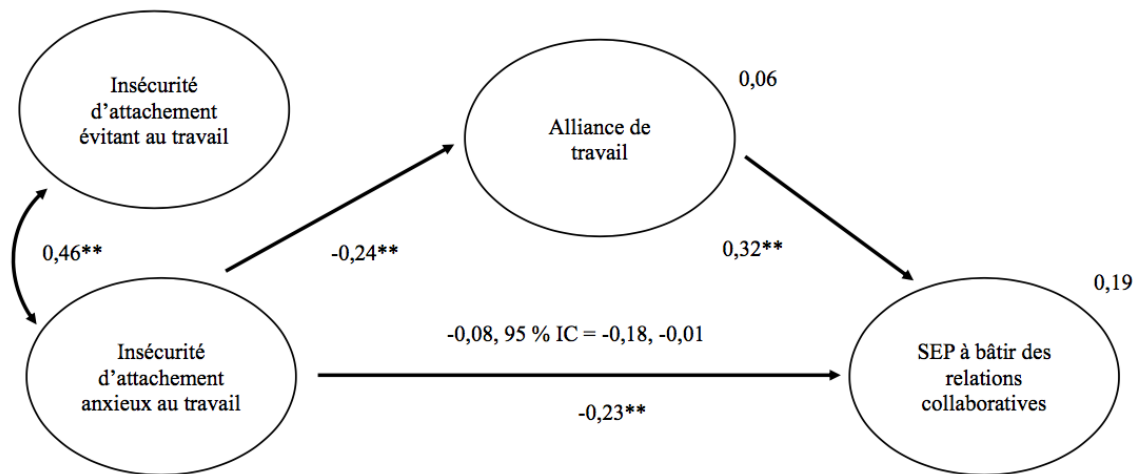


Figure 3. Modèle final.

Note. Pour une raison de clarté, seulement les variables latentes sont représentées.

$^{**} p < 0,01$

Discussion

Ce mémoire doctoral visait à faire avancer les connaissances scientifiques en approfondissant l'explication de plusieurs déterminants du sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives en contexte de coaching. À l'aide de la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1973, 1980, 1988) et du modèle de système d'attachement de Mikulincer et Shaver (2007/2016), l'objectif spécifique de la présente étude doctorale était de mieux comprendre le rôle médiateur de l'alliance de travail en coaching dans la relation unissant les insécurités d'attachement anxieux et évitant au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives. Afin de mettre en lumière les retombées de la recherche doctorale réalisée, ce chapitre en présentera les implications théoriques et pratiques. De plus, les limites et les pistes de recherches futures seront discutées dans le but de nuancer les résultats rapportés.

Les implications théoriques

À partir des hypothèses formulées, de la théorie de l'attachement de Bowlby (1969/1982, 1973, 1980, 1988) et du modèle du système d'attachement de Mikulincer et Shaver (2007/2016), quatre grands constats ressortent des résultats de cette production de fin d'études. En dressant des liens avec les études antérieures et en fonction des résultats obtenus, les différentes implications théoriques seront ici présentées.

Premier constat

En cohérence avec la première hypothèse présentée, les résultats relèvent un effet modéré de l'alliance de travail sur le SEP à bâtir des relations collaboratives.

Spécifiquement, plus la perception de la qualité de l'alliance de travail du coaché est élevée, plus il se perçoit en mesure de bâtir des relations collaboratives après avoir reçu une intervention de coaching. Ces résultats reproduisent certaines données probantes présentées dans des recherches antérieures. En effet, ils vont dans le même sens qu'un bon nombre d'écrits qui rapportent une relation positive modérée entre l'alliance de travail et certains critères d'efficacité d'interventions de psychothérapie et de coaching (p. ex., Horvath & Symonds, 1991; Mikulincer & Shaver, 2007). Dans les travaux spécialisés en psychothérapie, un large bagage empirique incluant plusieurs méta-analyses (p. ex., Horvath & Symonds, 1991; Horvath et al., 2011; Martin et al., 2000) fait état de la contribution modérée de l'alliance de travail à l'explication d'une multitude de critères d'efficacité de la psychothérapie, selon différentes approches théoriques.

Bien que les études réalisées en coaching se fassent plus rares, quelques travaux rapportent une taille d'effet généralement modérée entre la relation unissant l'alliance de travail et divers critères d'efficacité de ce type d'intervention (p. ex., Baron & Morin, 2009; de Haan et al., 2013; Sonesh et al., 2015). En regard de ces écrits, les résultats du présent exercice doctoral se révèlent particulièrement cohérents avec ceux de l'étude de Baron et Morin (2009). Effectivement, cette dernière recherche met en relief un lien positif modéré entre l'alliance de travail et le sentiment d'efficacité personnelle à promouvoir le développement des subordonnés. Non seulement cette production de fin d'études et la recherche de Baron et Morin (2009) obtiennent des résultats similaires,

mais ils s'attardent également à la compréhension de critères analogues. Plus précisément, les deux critères employés pour mesurer l'efficacité du coaching renvoient à un sentiment d'efficacité personnelle spécifique à une compétence de type relationnelle.

En résumé, ce mémoire doctoral apporte trois contributions à l'étude de l'alliance de travail comme antécédent de l'efficacité d'interventions variées. D'une part, en ajoutant aux connaissances actuelles portant sur l'alliance de travail comme facteur pouvant expliquer l'efficacité d'interventions variées, les résultats de ce travail de recherche mettent en lumière la pertinence de s'intéresser à cette relation. D'autre part, les résultats obtenus permettent d'élargir le contexte d'intervention dans ce domaine de recherche en renforçant les appuis empiriques peu nombreux portant sur la contribution de l'alliance de travail en tant que déterminant de l'efficacité d'interventions de coaching. Étant l'une des seules études à s'être intéressée au lien unissant l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives comme critère d'efficacité du coaching, ce projet de recherche enrichit la compréhension de l'alliance de travail comme un inducteur du sentiment d'efficacité personnelle relatif à une compétence relationnelle. Alors que l'alliance de travail a maintes fois été étudiée pour expliquer l'efficacité de la psychothérapie et quelques fois en coaching (p. ex., Baron & Baron, 2009; de Haan et al., 2013; Horvath et al., 2011), le rôle de l'alliance de travail sur le sentiment d'efficacité personnelle face à une compétence relationnelle spécifique comme critère d'efficacité du coaching mérite encore d'être testé dans les recherches subséquentes.

Deuxième constat

Conformément à la deuxième hypothèse de recherche, les résultats indiquent un effet indirect négatif de l'insécurité d'attachement évitant au travail sur le SEP à bâtir des relations collaboratives à travers l'alliance de travail. En d'autres mots, plus l'insécurité d'attachement évitant au travail du coaché est élevée, moins sa perception de la qualité de l'alliance de travail et de sa capacité à bâtir des relations collaboratives sont élevées. Ces données empiriques rejoignent le modèle de Mikulincer et Shaver (2007/2016) qui explique que plus l'insécurité d'attachement évitant est élevée, plus l'individu percevrait ses relations comme étant insatisfaisantes et maintiendrait une distance avec autrui afin de ne pas activer son système d'attachement.

De manière plus précise au contexte de la présente étude, plus l'insécurité d'attachement évitant au travail du coaché est élevée, plus il pourrait ressentir de l'insatisfaction quant à la qualité de la relation avec son coach, ce qui altérerait l'alliance de travail. Ce faisant, il serait moins enclin à percevoir que son coach répond adéquatement à son besoin de sécurité psychologique. En raison de la gestion émotionnelle requise par ces besoins non répondus, les ressources mentales disponibles risqueraient d'être insuffisantes pour permettre au client d'apprendre et de se développer durant la démarche de coaching. De ce fait, il serait moins susceptible de se sentir en mesure d'exercer la compétence faisant l'objet de l'intervention. Dans l'optique d'étayer la démonstration empirique de cette proposition théorique, d'autres recherches seront

requis afin de bonifier le modèle testé dans le cadre de cette production de fin d'études. Pour tenir compte de l'ensemble des éléments compris dans l'explication théorique, le modèle gagnerait donc à être enrichi par l'ajout des variables suivantes : l'insatisfaction du coaché par rapport à la qualité de la relation entre le coach et le coaché, le besoin de sécurité psychologique, la gestion des émotions, la disponibilité des ressources mentales, de même que les apprentissages et le développement réalisés.

À la lumière du raisonnement qui précède, cette étude rejoint les constats formulés par plusieurs recherches en psychologie développementale et sociale portant sur rôle de l'attachement pour expliquer des perceptions en contexte relationnel dans différentes sphères de la vie (p. ex., Gillath et al., 2017; Overall et al., 2015; Umemura, Lacínová, Kotřová, & Fraley, 2018). Plus spécifiquement, cet exercice doctoral converge, d'une part, avec les résultats obtenus par d'autres d'études en psychothérapie (p. ex., Bernecker et al., 2014; Byrd et al., 2010; Diener & Monroe, 2011). Les résultats présentés dans ces études indiquent un lien significatif et négatif entre l'insécurité d'attachement évitant et l'alliance de travail. D'autre part, les données empiriques générées vont dans le même sens que celles de Byrd et ses collaborateurs (2010), qui montrent que l'alliance de travail a un effet médiateur sur la relation unissant l'attachement et un critère d'efficacité d'une intervention de psychothérapie.

En somme, ce mémoire doctoral marque deux principales avancées en regard de la contribution de l'alliance de travail à la compréhension de la relation liant l'insécurité

d'attachement évitant à un critère d'efficacité d'interventions variées. En premier lieu, cette recherche offre un angle complémentaire à celui adopté par Byrd et ses collaborateurs (2010) en élargissant le type d'interventions et de clientèles étudiés. Alors que ces auteurs s'intéressent à l'efficacité de la psychothérapie auprès d'une clientèle étudiante, la présente production de fin d'études reproduit des résultats similaires aux leurs dans le cadre d'une intervention de coaching menée auprès de travailleurs-cadres.

En deuxième lieu, cet exercice doctoral contribue à l'avancement des connaissances scientifiques concernant le réseau nomologique de l'efficacité du coaching. Non seulement cette étude figure parmi les rares à fournir des appuis empiriques sur le sujet, mais elle est également la première à mettre en relation l'insécurité d'attachement évitant au travail, l'alliance de travail et le sentiment d'efficacité personnelle spécifique à une compétence relationnelle. En plus d'offrir un éclairage à la compréhension des antécédents de l'efficacité du coaching, cette proposition de modélisation répond à deux besoins soulevés par la recension des écrits présentée dans le contexte théorique. D'une part, le choix du SEP à bâtir des relations collaboratives comme critère d'efficacité du coaching prend en compte certains enjeux et recommandations mis en lumière par deux auteurs clés. En ce sens, ce choix s'appuie sur les propos de Jones et ses collaborateurs (2015) puisqu'il découle de travaux en formation qui fournissent des critères éprouvés relativement à l'efficacité de ce type d'intervention de développement professionnel. Il rejoint également les écrits de Bandura (2006) qui recommandent de conceptualiser le sentiment d'efficacité personnelle de manière spécifique au contexte de la recherche.

D'autre part, la relation trouvée entre l'insécurité d'attachement évitant au travail, l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives donne lieu à une proposition qui se base sur des fondements théoriques reconnus pour expliquer une partie du réseau nomologique de l'efficacité du coaching. De fait, ce mémoire doctoral se différencie des études antérieures en s'ancrant dans la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982, 1973, 1980, 1988) et le modèle du système d'attachement (Mikulincer & Shaver, 2007/2016), maintes fois utilisés en psychologie développementale et sociale et quelquefois en psychologie organisationnelle (p. ex., Paetzold, 2015; Richards & Schat, 2011). Ce faisant, la présente étude fait œuvre de pionnière en élargissant le domaine d'application de ces cadres conceptuels à la pratique du coaching. Plus précisément, elle s'inscrit dans la continuité de Gaston (1991) en mettant de l'avant la contribution de ces référents théoriques à l'explication de construits de nature relationnelle étudiés en contexte de coaching. Elle s'ajoute donc aux travaux de plusieurs auteurs (p. ex., Byrd et al., 2010; Lilliengren et al., 2015; Mallinckrodt et al., 1995; Marmarosh et al., 2009) qui étayaient l'utilité de ces référents pour expliquer des perceptions relatives aux dynamiques relationnelles dans diverses sphères de la vie. En définitive, les résultats obtenus confirment le potentiel des représentations négatives des pairs au travail et de la perception de la relation avec le coach pour expliquer un critère relationnel d'efficacité du coaching.

Troisième constat

En plus de cette relation indirecte, les résultats obtenus pointent vers la présence d'une relation directe entre l'insécurité d'attachement évitant au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives. N'ayant pas été a priori postulée dans les hypothèses de recherche, cette relation directe permet de comprendre que plus l'insécurité d'attachement évitant au travail du client est élevée, moins le sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives est élevé après avoir bénéficié d'une intervention de coaching. Les prochains paragraphes fourniront des arguments théoriques et empiriques à l'explication de ces résultats.

Tandis que le modèle de Mikulincer et Shaver (2007/2016) a permis d'expliquer une partie du processus menant à l'efficacité du coaching, la relation directe entre l'insécurité d'attachement évitant au travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives trouve son sens dans l'une des propositions de Collins et Read (1994). D'après ces auteurs, les représentations de soi, des autres et du monde propres à l'attachement agiraient comme un filtre qui façonne directement les cognitions et les émotions. Sur la base de cette logique, les représentations négatives de l'entourage professionnel qui caractérisent l'insécurité d'attachement évitant au travail auraient un effet sur les construits de nature cognitive. Correspondant à des croyances, le SEP à bâtir des relations collaboratives pourrait ainsi s'expliquer directement par l'insécurité d'attachement évitant au travail.

En plus de cette proposition théorique, la conceptualisation même de chacun des deux construits permet d'enrichir la compréhension de cette relation directe. Pour débiter avec le critère d'efficacité retenu, le SEP à bâtir des relations collaboratives renvoie à la perception du coaché quant à sa capacité à adopter des comportements ayant pour résultante une collaboration accrue des autres entre eux. Cette résultante implique donc une notion d'interdépendance. En ce sens, la mise en place des relations collaboratives dépend, d'une part, des comportements d'influence du coaché envers autrui, et d'autre part, de l'ouverture de son entourage professionnel à se laisser influencer pour collaborer. Or, en s'appuyant sur les travaux de Richards et Schat (2011), plus l'insécurité relative à l'attachement évitant au travail est élevée, plus l'inconfort avec l'interdépendance en regard des autres au travail serait grand. En appliquant cette logique au contexte de la présente étude, les représentations négatives des autres auraient un effet négatif sur la perception de pouvoir développer une compétence impliquant des actions qui demandent d'être en interdépendance. Autrement dit, plus l'insécurité relative à l'attachement évitant au travail est élevée, plus l'inconfort avec l'interdépendance en regard des autres au travail serait grand (Richards & Schat, 2011), ce qui affecterait la perception de l'individu quant à sa capacité à bâtir des relations collaboratives.

Considérant que ce mémoire doctoral porte sur le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à une compétence relationnelle, les données empiriques obtenues vont dans le même sens que les résultats de l'étude de Mallinckrodt et Wei (2005). À preuve, ces

chercheurs ont trouvé une relation négative entre l'insécurité d'attachement évitant et le sentiment d'efficacité personnelle face à une compétence sociale. Tandis que l'étude de Mallinckrodt et Wei (2005) s'est attardée à comprendre cette relation auprès d'étudiants en contexte universitaire, les résultats de la présente recherche élargissent la compréhension de la relation entre l'insécurité d'attachement évitant au travail et le sentiment d'efficacité personnelle des travailleurs-cadres dans un contexte de coaching. Puisqu'encore très peu d'études l'ont fait jusqu'à présent, d'autres recherches mériteraient d'être poursuivies afin de mieux comprendre le rôle de l'insécurité d'attachement évitant au travail sur le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à une compétence de type relationnelle comme critère d'efficacité du coaching.

Quatrième constat

Contrairement aux hypothèses formulées à priori, les derniers résultats montrent que l'insécurité d'attachement anxieux au travail n'a pas d'effet indirect sur le SEP à bâtir des relations collaboratives par l'intermédiaire de l'alliance de travail. En s'inspirant des travaux de Richards et Schat (2011), une explication exploratoire de ces résultats est proposée. Selon ces auteurs, des forces en compétition se trouveraient impliquées dans l'insécurité d'attachement anxieux au travail. D'une part, plus l'insécurité d'attachement anxieux au travail est élevée, plus l'individu aurait tendance à chercher intensément la proximité auprès de personnes significatives dans son entourage professionnel, en ayant espoir d'obtenir une réponse adéquate à son besoin de sécurité.

D'autre part, plus il aurait une représentation négative de lui-même, moins il croirait mériter la réponse adéquate de la part des autres au travail vis-à-vis de ses besoins exprimés. Conséquemment, les probabilités que son besoin de sécurité psychologique comblé s'en trouveraient réduites. Cette perception que son besoin de sécurité ne soit pas digne d'être satisfait entrerait en contradiction avec son espoir d'obtenir une réponse adéquate de la part d'autrui.

En transposant ce raisonnement au contexte de cette production de fin d'études, plus l'insécurité d'attachement anxieux au travail est élevée, plus le coaché aurait la perception que la réponse de son coach est insuffisante, tout en gardant espoir que ce dernier finira par répondre adéquatement à ses besoins. Ainsi, ces deux forces en compétition annuleraient l'effet de l'insécurité d'attachement anxieux au travail sur l'alliance de travail, la relation de médiation avec le SEP à bâtir des relations collaboratives devenant alors non significative.

De récentes données probantes obtenues en contexte organisationnel vont dans le sens de cette proposition exploratoire en montrant que l'insécurité d'attachement anxieux du consultant n'est pas liée significativement à son évaluation de l'alliance de travail avec un client (Lallier Beaudoin, 2018). Aussi, les résultats de la présente étude rejoignent les résultats de quelques études en psychothérapie qui n'ont pas trouvé de relation significative entre l'attachement anxieux et l'alliance de travail (p. ex.,

Kivlighan et al., 1998; Satterfield & Lyddon, 1995). D'autres travaux mériteraient d'être réalisés afin de mettre à l'épreuve l'explication présentée précédemment.

Les implications pratiques

Alors que cette étude doctorale est la première à s'intéresser à l'effet indirect de l'attachement au travail sur l'efficacité du coaching, d'autres études devront être menées afin d'appuyer les implications pratiques découlant des résultats obtenus. En se basant sur les explications théoriques provenant du modèle de Mikulincer et Shaver (2007/2016), les résultats de cette recherche soulignent tout de même la contribution de l'attachement évitant au travail et de l'alliance de travail comme leviers favorables au SEP à bâtir des relations collaboratives. Ce faisant, la présente production de fin d'études souligne l'intérêt d'inclure des bases sur la théorie de l'attachement et sur l'alliance de travail dans la formation au coaching. Spécifiquement, ces bases conceptuelles seraient susceptibles de contribuer au développement de deux compétences requises en coaching, à savoir l'évaluation et l'intervention. En regard des caractéristiques des professionnelles ayant pris part au projet, les implications pratiques décrites ci-dessous se centrent sur les coachs novices afin d'éviter tout glissement vers une population n'ayant pas fait l'objet de la présente étude.

L'Ordre des psychologues du Québec (2013) définit la compétence *évaluation* comme la capacité à choisir, parmi une gamme de méthodes d'évaluation, celles qui sont les plus appropriées pour le mandat spécifique qu'on lui confie. De façon

complémentaire, la compétence *intervention* réfère aux activités qui favorisent, restaurent, maintiennent ou développent le fonctionnement adapté et le bien-être des individus, groupes ou des organisations au moyen de services psychologiques de prévention ou de développement (Ordre des psychologues du Québec, 2013). Les implications pratiques liées à l'attachement évitant au travail et à l'alliance de travail seront abordées dans les paragraphes suivants en fonction de ces deux compétences.

En se basant sur les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire doctoral, il apparaît que des connaissances sur l'insécurité d'attachement évitant permettraient au coach novice de capter des signaux émis par son client afin de mieux comprendre la dynamique relationnelle avec lui. Attentif aux stratégies déployées par le client pour maintenir une distance, dénigrer la valeur de la relation et faire un déni de ses émotions, le coach pourrait détecter différentes manifestations chez le coaché, telles qu'éviter de répondre aux questions, arriver en retard ou remettre en question la pertinence d'aborder les émotions lors d'une intervention de coaching. En récoltant de l'information sur l'expérience cognitive, émotionnelle et comportementale de son client, le coach serait possiblement à même de mieux comprendre les défis entourant la construction de la base sécurisante nécessaire au développement professionnel de son coaché.

Sur la base de sa compréhension des insécurités d'attachement de son client, le coach novice pourrait adapter ses interventions pour répondre au besoin de sécurité du coaché et favoriser son développement. Plus précisément, en comprenant davantage l'effet des

représentations négatives du coaché par rapport aux autres sur la perception de sa relation avec lui, le coach pourrait favoriser la création d'une base sécurisante en modulant son attitude et ses comportements envers le coaché. À titre d'exemple, le coach gagnerait à faire preuve de bienveillance en prenant soin d'éviter d'adopter une attitude obséquieuse qui ne ferait que renforcer la méfiance de son client à son endroit. Dans la même lignée, il bénéficierait de tenir compte de la distance maintenue par le coaché afin de suivre son rythme vers la construction de la relation et de la base sécurisante. En transposant la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982, 1973, 1980, 1988) et le modèle du système d'attachement (Mikulincer & Shaver, 2007/2016), ces exemples représentent des actions susceptibles d'améliorer la qualité de l'alliance de travail perçue par le coaché. Dans le cas où le client aurait des problématiques marquées au niveau de son attachement, ce ne serait pas le rôle du coach d'entrer dans une relation thérapeutique de réparation. Il conviendrait alors d'explorer avec le client son ouverture à entreprendre un autre type de démarche afin de le référer à une ressource en psychothérapie.

Les résultats de la présente étude suggèrent que l'insécurité d'attachement évitant est liée négativement à l'alliance de travail alors que dans le cas où l'alliance de travail est élevée, celle-ci est liée positivement au SEP à bâtir des relations collaboratives. De ce fait, le coach novice a tout intérêt à travailler sur l'établissement d'une alliance de travail de qualité avec le coaché, tout en sachant qu'il s'agit d'un défi supplémentaire lorsque ce dernier présente un niveau élevé d'insécurité d'attachement évitant. Comme Richter

(2008) l'avance en contexte de consultation, ces résultats pointent vers la pertinence de s'attarder au développement de la capacité à établir et à maintenir une alliance de travail de qualité pour le coach en devenir. En ce sens, des connaissances sur l'alliance de travail permettraient au coach de reconnaître chez son client des signes indiquant de possibles failles dans la qualité de cette relation de collaboration. Les manifestations possibles d'un niveau faible de l'alliance de travail ou d'une rupture en cours de démarche pourraient impliquer de ne pas s'entendre sur les objectifs de développement, de ne pas être en accord sur la manière d'atteindre les objectifs ou de sentir une tension au niveau émotionnel (p. ex., Eubanks, Muran, & Safran, 2018). En guise d'exemple additionnel, une rupture pourrait survenir lorsque le coach tente de confronter son client sur une pensée irrationnelle qu'il a. Un désaccord sur la tâche serait alors susceptible de survenir entre le coach novice et le travailleur.

Parmi les travaux qui se sont intéressés à la manière dont l'alliance de travail se bâtit et évolue tout au long du processus thérapeutique (p. ex., Roten et al., 2004; Stevens, Muran, Safran, Gorman, & Winston, 2007; Stiles et al., 2004), certains se sont attardés aux phénomènes de rupture et de réparation (p. ex., Eubanks, Muran, & Safran, 2018; Safran, Muran, & Eubanks-Carter, 2011) en raison de leurs effets sur divers critères d'efficacité de ce type d'intervention (Safran et al., 2011). En s'inspirant des apprentissages tirés de ces études, le coach novice qui aurait au préalable détecté des signes d'une possible rupture de l'alliance de travail pourrait utiliser plusieurs techniques pour tenter de la réparer. Par exemple, lorsque le coach perçoit son client sur

la défensive ou en désaccord avec le fonctionnement proposé, il pourrait modifier son comportement en validant l'expérience de son client plutôt qu'en continuant à confronter ses perceptions. Validé dans son expérience subjective, le coaché pourrait alors se sentir compris de sorte à retrouver un accord avec son coach sur la manière d'atteindre ses objectifs de développement. Tandis que les phénomènes de rupture et de réparation de l'alliance de travail ont grandement été étudiés dans le contexte de la psychothérapie (Eubanks et al., 2018), d'autres recherches sur le sujet mériteraient d'être menées sur en contexte de coaching.

Les limites de l'étude et les pistes de recherches futures

Les résultats produits par cette étude quant aux relations entre les insécurités d'attachement au travail, l'alliance de travail et le SEP à bâtir des relations collaboratives représentent une contribution autant sur le plan théorique que pratique. Cependant, quelques limites conceptuelles et méthodologiques doivent être considérées pour nuancer leur interprétation.

En premier lieu, le fait que l'alliance de travail ait été conceptualisée et mesurée de manière autorapportée par le coaché comporte une limite. En effet, la perspective du coach n'a pas été prise en considération alors que l'alliance de travail s'établit entre deux parties. Ainsi, la compréhension du SEP comme critère d'efficacité du coaching pourrait être enrichie dans les travaux futurs en étudiant l'alliance de travail en fonction à la fois de la perception du client et celle du praticien.

En deuxième lieu, certains enjeux — entourant l'échantillon et le protocole d'intervention — se posent quant à la généralisation des résultats. En dépit de la taille de l'échantillon suffisante à la réalisation des analyses, la majorité de participants était des hommes, professionnels ou gestionnaires de premier, deuxième ou troisième niveau, travaillant au sein d'une seule organisation du secteur manufacturier. Devant la particularité de l'échantillon, d'autres études seront requises pour reproduire ces résultats auprès d'une population possédant des caractéristiques différentes. Par conséquent, il serait pertinent d'élargir le bassin de travailleurs en recrutant des personnes œuvrant dans différentes entreprises et divers domaines d'emploi, dont le secteur de la santé qui compte une représentativité plus grande de femmes.

En ce qui concerne le protocole appliqué, le choix de standardiser l'intervention limite la généralisation des résultats en dépit des avantages associés à cette façon de procéder. Bien que la systématisation de la démarche de coaching s'avère une force comparativement à une majorité d'études sur le sujet, les résultats s'inscrivent dans un cadre de référence précis et une structure spécifique. Ces conditions expérimentales ne permettent donc pas de transposer les conclusions tirées de l'étude à tout contexte de coaching. Par ailleurs, le fait que les coachs soient des doctorantes en psychologie organisationnelle restreint la généralisation des résultats à l'ensemble des professionnels exerçant ce type d'intervention. Si la méta-analyse de Sonesh et ses collaborateurs (2015) ne révèle aucune différence significative entre les niveaux d'expertise des coachs, certains auteurs stipulent néanmoins que l'expérience du praticien pourrait influencer la

formation et le maintien de l'alliance de travail (Mallinckrodt & Nelson, 1991). Dans l'optique de contrôler pour ces effets potentiels afin de mieux les comprendre, les futures études auraient avantage à recruter des professionnels, hommes et femmes, possédant des expériences variées de la pratique du coaching.

En troisième lieu, une limite additionnelle s'observe quant à la mesure du SEP à bâtir des relations collaboratives. Malgré les résultats prometteurs obtenus, la banque de données utilisée pour réaliser les analyses de la présente étude est la même que celle employée pour tester certaines des qualités psychométriques de l'outil. Le processus de validation de l'instrument du SEP à bâtir des relations collaboratives gagnerait donc à faire l'objet de travaux ultérieurs.

Sur la base des différents constats dressés dans le cadre de ce mémoire doctoral, des dernières pistes de recherche potentielle se dessinent pour bonifier l'explication du réseau nomologique relatif aux critères d'efficacité de cette intervention de développement professionnel. Si la présente recherche doctorale s'est attardée à l'attachement au travail, l'ajout d'autres antécédents affinerait la compréhension des dynamiques relationnelles susceptibles d'expliquer la relation entre l'alliance de travail et différents critères d'efficacité du coaching. Du nombre, des travaux empiriques montrent que la crédibilité de l'intervention perçue par le client est positivement associée à l'alliance de travail ($\beta = 0,66$, Wei, 2005; $r = 0,65$, Zhang & Burkard, 2008). Dans la continuité de la théorie de l'influence sociale (Strong, 1968), un coach perçu

comme étant crédible par son client favoriserait l'adhésion de ce dernier à ses propos par son pouvoir d'influence. Plus enclin à être en accord avec les objectifs et les tâches réalisés en coaching, le coaché percevrait l'alliance de travail positivement. Par conséquent, l'efficacité du coaching s'en verrait potentiellement améliorée. L'intégration des théories de l'attachement et de l'influence sociale mériterait donc d'être explorée dans les prochaines études sur le coaching.

Au-delà des dynamiques relationnelles entre le client et le coach, d'autres variables entourant les relations interpersonnelles gagneraient à être intégrées au modèle étudié dans le but de tenir compte des volets organisationnel et de gestion faisant partie de l'environnement auquel le coach est exposé. Un climat de travail et un style de leadership valorisant le soutien (p. ex., *servant leadership*) figurent parmi les construits d'intérêt ayant un effet sur le développement professionnel en général (Lauzier, Lafrenière-Carrier, Denis, & Gonella, 2019) et le sentiment d'efficacité personnelle (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2018). Par ailleurs, des caractéristiques propres au coach seraient à considérer dans les recherches futures. L'examen des variables dispositionnelles, incluant l'attachement, de même que les compétences et la formation du professionnel fournirait un angle complémentaire en intégrant le volet personnel au modèle ayant fait l'objet de cette production de fin d'études.

Pour terminer

À l'aide de la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969/1982, 1973, 1980, 1988) et du modèle du système d'attachement (Mikulincer & Shaver, 2007/2016), cette production de fin d'études met en lumière le rôle de l'alliance de travail dans la relation unissant l'insécurité d'attachement évitant et le SEP à bâtir des relations collaboratives. En plus des résultats attendus, la présente étude fait ressortir l'effet direct de l'insécurité d'attachement évitant au travail sur le SEP à bâtir des relations collaboratives.

En documentant les liens indirects et directs entre les différentes variables examinées, cette recherche doctorale marque une avancée scientifique dans le champ d'études du coaching. Faisant figure de précurseur dans le domaine en s'attardant aux insécurités d'attachement au travail, elle souligne la contribution d'une disposition individuelle du coaché à la compréhension de sa perception de la qualité de la relation avec le coach et ses croyances d'efficacité personnelle. Ces connaissances pourront éclairer les coaches novices dans l'évaluation de la dynamique relationnelle de leurs clients. Alimentés par ces nouvelles données probantes, ils disposeront d'outils additionnels ayant le potentiel d'améliorer leurs interventions. Si le coaching gagne en popularité depuis quelques années et engendre d'importants coûts d'investissement dans le capital humain, beaucoup de travail reste à faire pour cerner l'ensemble de la complexité du processus menant au succès de ce type d'intervention. Dans cette lignée, la présente étude marque un pas en l'avant vers une meilleure compréhension des mécanismes impliqués dans l'efficacité de cette méthode de développement professionnel.

Références

- Ainsworth, M. S., & Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. *American Psychologist*, 46(4), 333-341.
- Alban-Metcalfe, J., & Alimo-Metcalfe, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56-73.
- Arbuckle, J. (2013). *IBM SPSS Amos 22 User's Guide*. Chicago, IL : IBM.
- Bachelor, A. (1991). Comparison and relationship to outcome of diverse dimensions of the helping alliance as seen by client and therapist. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 28(4), 534-549.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York : W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (2^e Éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Personal accomplishment, mentoring, and creative self-efficacy as predictors of creative work involvement: the moderating role of positive and negative affect. *The Journal of psychology*, 151(2), 148-170.
- Barrett-Lennard, G. T. (1962). Dimensions of therapist response as a causal factor in therapeutic change. *Psychological Monographs*, 76, 1-36.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226–244.
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal, Montréal, QC.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85- 106. doi: <http://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.

- Baron, R. A., Mueller, B. A., & Wolfe, M. T. (2016). Self-efficacy and entrepreneurs' adoption of unattainable goals : The restraining effects of self-control. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 55-71.
- Beaudet, N., Bélanger, C., & Legault, M. J. (2018). Soutenir le changement de pratiques d'enseignement chez les professionnels de la santé : le cas des rencontres prénatales dans un CSSS de Montréal. *Canadian Journal of Public Health*, 108(5-6), 621-624.
- Bedics, J. D., Atkins, D. C., Harned, M. S., & Linehan, M. M. (2015). The therapeutic alliance as a predictor of outcome in dialectical behavior therapy versus nonbehavioral psychotherapy by experts for borderline personality disorder. *Psychotherapy*, 52(1), 67-77.
- Bélair, S. (2018). *Effets indirects des insécurités d'attachement au travail sur la performance dans le rôle : examen de l'effet médiateur du bien-être psychologique au travail* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.
- Bernecker, S. L., Levy, K. N., & Ellison, W. D. (2014). A meta-analysis of the relation between patient adult attachment style and the working alliance. *Psychotherapy Research : Journal of the Society for Psychotherapy Research*, 24, 12-24. doi: <http://doi.org/10.1080/10503307.2013.809561>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260. doi: <http://doi.org/10.1037/h0085885>
- Bordin, E. S. (1983). A working alliance based model of supervision. *The Counseling Psychologist*, 11(1), 35-42.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Attachment (vol. 1)* (Vol. 969). New York, NY : Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation: anxiety and anger*. New York, NY : Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Vol. 3. Sadness and depression*. New York, NY : Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss: Volume 1. Attachment* (2^e Éd.). New York, NY : Basic Books. (Version originale publiée en 1969)

- Bowlby, J. (1988). *A secure base: parent-child attachment and healthy human development*. New York, NY : Basic Books.
- Bozer, G., Sarros, J. C., Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43 (6), 881 – 897.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. Dans J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46–76). New York, NY : Guilford Press.
- Brodeur, P. (2016). *Mesure des comportements des mentors en contexte de mentorat scolaire et liens entre ces comportements, la qualité de la relation de mentorat et l'ajustement des protégés* (Thèse de doctorat inédite). Université Laval, Québec, Qc.
- Buirski, P., & Haglund, P. (2009). *Making sense together: The intersubjective approach to psychotherapy*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Byrd, K. R., Patterson, C. L., & Turchik, J. A. (2010). Working alliance as a mediator of client attachment dimensions and psychotherapy outcome. *Psychotherapy*, 47, 631–636. doi: <http://doi.org/10.1037/a0022080>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2^e Éd.). New York, NY : Routledge.
- Carleton, E. L., Barling, J., & Trivisonno, M. (2018). Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: The mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 50 (3), 185–194. doi : <https://doi.org/10.1037/cbs0000103>
- Castonguay, L. G., Constantino, M. J., & Holtforth, M. G. (2006). The working alliance: Where are we and where should we go. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 43, 271-279.
- Chen, Z.X., Tsui, A.S. & Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 339-56.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(4), 8-10.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, N.J. : L. Erlbaum Associates.

- Collins, N. L. (1996). Working models of attachment: Implications for explanation, emotion, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(4), 810-832.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 644- 663. doi: <http://doi.org/10.1037/0022-3514.58.4.644>
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1994). Cognitive representations of attachment: The structure and function of working models. Dans K. Bartholomew & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships, Vol. 5. Attachment processes in adulthood* (pp. 53-90). London : Jessica Kingsley.
- Colquitt, J. A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.
- Corbière, M., Bisson, J., Lauzon, S., & Ricard, N. (2006). Factorial validation of a French short-form of the working alliance inventory. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 15(1), 36- 45. doi: <http://doi.org/10.1002/mpr.27>
- Cottraux, J. (2017). *Les psychothérapies cognitives et comportementales* (6e éd.). Issy-les-Moulineaux, FR : Elsevier Masson.
- Coyne, A. E., Constantino, M. J., Ravitz, P., & McBride, C. (2018). The interactive effect of patient attachment and social support on early alliance quality in interpersonal psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*, 28(1), 46-59.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures : Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and social Psychology*, 93(4), 632-650.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 65(1), 40- 57. doi: <http://doi.org/10.1037/a0031635>

- DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. *Oxford handbook of leadership and organizations*, 832-855.
- Diener, M. J., Hilsenroth, M. J., & Weinberger, J. (2009). A primer on meta-analysis of correlation coefficients : The relationship between patient-reported therapeutic alliance and adult attachment style as an illustration. *Psychotherapy Research*, 19(4-5), 519-526.
- Diener, M. J., & Monroe, J. M. (2011). The relationship between adult attachment style and therapeutic alliance in individual psychotherapy: A meta-analytic review. *Psychotherapy*, 48, 237–248. doi: <http://doi.org/10.1037/a0022425>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dionne, F. (2009). Nouvelles avenues en thérapie comportementale et cognitive. *Psychologie Québec*, 26 (6), 20-23.
- Douglas, C., & Morley, W. (2000). *Executive coaching, an annotated bibliography*. Greensboro, NC : Center for Creative Leadership.
- Dryden, W. (2017). *The Coaching alliance*. London, UK : Routledge.
- Eames, V., & Roth, A. (2000). Patient attachment orientation and the early working alliance-a study of patient and therapist reports of alliance quality and ruptures. *Psychotherapy Research*, 10(4), 421-434.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. Dans T. D. Allen & L. T. Eby (Éds.), *The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach* (pp. 7-20) : Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Eldridge, F., & Dembkowski, S. (2012). Behavioral coaching. Dans J. Passmore, D.B.Peterson, & T. Freire (Éds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 298-318). Oxford, UK : John Wiley & Sons.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching : A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Eubanks, C. F., Muran, J. C., & Safran, J. D. (2018). Alliance rupture repair : A meta-analysis. *Psychotherapy*, 55(4), 508-519.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2018). Servant leadership: A systematic review and call for future research: The leadership quarterly yearly review for 2019. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.

- Evers, W.J.G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 58(3), 174–182.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3^e Éd.). Sage publications.
- Flückiger, C., Del Re, A.C., Wampold, B.E., & Horvath, A.O. (2018). The alliance in adult psychotherapy: A meta-analytic synthesis. *Psychotherapy*, 55(4), 316-340.
- Fraley, R. C., Niedenthal, P. M., Marks, M., Brumbaugh, C., & Vicary, A. (2006). Adult attachment and the perception of emotional expressions: Probing the hyperactivating strategies underlying anxious attachment. *Journal of Personality*, 74, 1163–1190.
- Fraley, R. C., & Waller, N. G. (1998). Adult attachment patterns: A test of the typological model. Dans J. A. Simpson & W. S. Rholes (Éds), *Attachment theory and close relationships* (pp. 77-114). New York : Guilford Press.
- Freud, S. (1912/1958). The dynamics of transference [Zur dynamik der U^{ber}tragung]. (J. Starchey, Trans.). Dans J. Starchey (Éds.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (vol. 12, pp. 99–108). London, UK : Hogarth Press.
- Freud, S. (1913). On the beginning of treatment: Further recommendations on the technique of psychoanalysis [Zur einleitung der behandlung – Weitere ratschläge zur technik der psychoanalyse]. Dans J. Strachey (Éds.), *Standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (vol. 12, pp. 122–144). London, UK : Hogarth.
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling : A Multidisciplinary Journal*, 3(1), 62-72.
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 177-197.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.
- Gill, R. (2002). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318.
- Gillath, O., Karantzas, G. C., & Selcuk, E. (2017). A net of friends: Investigating friendship by integrating attachment theory and social network analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(11), 1546-1565.

- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47.
- Gouvernement du Canada (2019). *Écriture des objectifs SMART*. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/financement-environnement/outils-demande/ecriture-objectifs-smart.html#exemples>
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14, 258-280. doi : <http://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. doi: <http://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology*, 15, 291–316.
- Greenson, R. R. (1965). The working alliance and the transference neurosis. *The Psychoanalytic Quarterly*, 34, 155-181.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *Plos one*, 11(7), 1-41.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach*. New York, NY : The Guilford Press.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87, 62-69.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). Dans C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive coaching : Practices and perspectives* (pp. 203-223). Palo Alto, CA : Davis-Black.
- Horvath, A., & Bedi, R. P. (2002). The alliance. Dans J. C. Norcross (Éd.), *Psychotherapy relationships that work: Therapist contributions and*

- responsiveness to patients* (pp. 37–69). New York, NY : Oxford University Press.
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48, 9-16. doi: <http://doi.org/10.1037/a0022186>
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 223–233. doi: <http://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.223>
- Horvath, A. O., & Luborsky, L. (1993). The role of the therapeutic alliance in psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61, 561-573.
- Horvath, A. O., & Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 38(2), 139-149.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. Dans R. H. Hoyle (Éd.), *Structural equation modeling : Concepts, issues, and applications* (76-99). Londres, UK : Sage.
- Hughes, P. D., & Campbell, A. (2009). *Learning and development outlook 2009: Are we learning enough?* Rapport du Conference board du Canada.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis* (2^e Éd.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Hukkelberg, S. S., & Ogden, T. (2016). The short Working Alliance Inventory in parent training: Factor structure and longitudinal invariance. *Psychotherapy Research*, 26(6), 719-726.
- International Coach Federation (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*. Repéré à <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>
- International Coach Federation (2019). *Définition du coaching*. Repéré à <https://icfquebec.org/quest-ce-que-le-coaching>
- Iqbal, K., & Dastgeer, G. (2017). Impact of self-efficacy and retention on transfer of training: The mediating role of motivation to transfer. *Journal of Management Development*, 36(10), 1270-1282.
- Jacot, A., Raemdonck, I., & Freney, M. (2016). Formation obligatoire et transfert des apprentissages. Dans M. Lauzier, & D. Denis (Éds), *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratique et expériences* (pp. 101-133). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577-595.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584-596.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Joo, B.-K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Joyce, A. S., Ogrodniczuk, J. S., Piper, W. E., & McCallum, M. (2003). The alliance as mediator of expectancy effects in short-term individual therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71, 672-679. doi: <http://doi.org/10.1037/0022-006X.71.4.672>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). General and specific measures in organizational behavior research: Considerations, examples, and recommendations for researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 161-174.
- Kampa, S., & White, R. P. (2002). *The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know*. Jossey-Bass. Repéré à <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2003-04574-006>
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society for Training and Development*, 13, 3-9.
- Kivlighan, D. M., Hill, C. E., Ross, K., Kline, K., Furhmann, A., & Sauber, E. (2018). Testing a mediation model of psychotherapy process and outcome in psychodynamic psychotherapy: Previous client distress, psychodynamic techniques, dyadic working alliance, and current client distress. *Psychotherapy Research*, 1-13.
- Kivlighan, D. M., Patton, M. J., & Foote, D. (1998). Moderating effects of client attachment on the counselor experience-working alliance relationship. *Journal of*

Counseling Psychology, 45, 274–278.

- Klemperer, E. M., Hughes, J. R., Callas, P. W., & Solomon, L. J. (2017). Working alliance and empathy as mediators of brief telephone counseling for cigarette smokers who are not ready to quit. *Psychology of Addictive Behaviors*, 31(1), 130-135.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Lanham, MD: University Press of America.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- Ladany, N., Ellis, M. V., & Friedlander, M. L. (1999). The supervisory working alliance, trainee self-efficacy, and satisfaction. *Journal of Counseling & Development*, 77(4), 447-455.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates: A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25, 631-646. doi: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 367-384. doi: <http://doi.org/10.1037//0022-3514.79.3.367>
- Lallier Beaudoin, M-C. (2018). *Efficacité de la consultation selon la perspective du consultant : mesure et contribution de l'alliance de travail et de la théorie de l'attachement* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.
- Lambert, M. J., & Barley, D. (2001). Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. *Psychotherapy*, 38, 357–361.
- Larouche, G. (2006). *L'encadrement post-formation et le transfert des apprentissages en milieu de travail en contexte de coopération internationale*. Université de Montréal. Repéré à <http://refef.crifpe.ca/document/these/LAROUCHE.pdf>
- Larouche, L., & Malo, M. (2017). Assessing Management Performance : Towards the development of a multi-source measurement tool for an organization. *Communication orale présentée au 18e Congrès de l'European Association of Work and Organizational Psychology*, Mai, Dublin, Irlande.
- Latham, G. P., & Heslin, P. A. (2003). Training the trainee as well as the trainer:

- Lessons to be learned from clinical psychology. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 44 (3), 218-231.
- Lauzier, M., Annabi, D., Mercier, G., & Des Rochers, D. (2016). Formation obligatoire et transfert des apprentissages. Dans M. Lauzier, & D. Denis (Éds), *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratique et expériences* (pp. 341-372). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Lauzier, M., Lafrenière-Carrier, B., Denis, D., & Gonella, M. (2019). État des lieux et perspectives d'avenir pour l'application de la prévention des rechutes au problème du transfert des apprentissages. Accroître le transfert des apprentissages: Vers de nouvelles connaissances, pratiques et expériences. Dans M. Lauzier, & D. Denis (Éds), *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratique et expériences* (pp. 341-372). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Lecomte, C. & Richard, A. (2006). Pour une psychothérapie pleinement relationnelle. Dans S. Ginger, E. Marc & A. Tarpinian (Éds.), *Être psychothérapeute : Questions, pratiques, enjeux* (pp.145-156; pp.11-35). Paris : Dunod.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : Consultant* (4e éd.). Boucherville, QC : Gaëtan Morin.
- Lilliengren, P., Falkenström, F., Sandell, R., Mothander, P. R., & Werbart, A. (2015). Secure attachment to therapist, alliance, and outcome in psychoanalytic psychotherapy with young adults. *Journal of counseling psychology*, 62(1), 1-13.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., and Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel : Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9(2) :151-173.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464- 484. doi: <http://doi.org/10.1002/job.709>
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 57(1), 90- 96. doi: <http://doi.org/10.1037/1065-9293.57.1.90>
- Luborsky, L. (1976). Helping alliances in psychotherapy. Dans J. L. Cleghorn (Éds), *Successful psychotherapy* (pp. 92-116). New York : Brunner/Mazel.
- Luborsky, L., Crits-Christoph, P., Alexander, L., Margolis, M., & Cohen, M. (1983). Two helping alliance methods for predicting out- comes of psychotherapy: A counting signs vs. a global rating method. *Journal of Nervous and Mental Disease*,

171, 480-491.

- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International journal of Psychology*, 40(2), 80-89.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation. *Monographs of the society for research in child development*, 50(1), 66-104.
- Mallinckrodt, B., Coble, H. M., & Gantt, D. L. (1995). Working alliance, attachment memories, and social competencies of women in brief therapy. *Journal of Counseling Psychology*, 42(1), 79-84.
- Mallinckrodt, B., & Nelson, M.L. (1991). Counselor training level and the formation of the psychotherapeutic working alliance. *Journal of Counseling Psychology*, 38(2), 133-138.
- Mallinckrodt, B., & Wei, M. (2005). Attachment, social competencies, social support, and psychological distress. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 358-367.
- Malo, M., Brassard, A., & Roy, F., (en cours). Attachment at (not to) work Tome 2: Validation of a French short-form of the Experience relationships Scale. *Manuscrit en préparation en vue d'une soumission à Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Malo, M., Samson, I., Larouche, L. (en cours). Suis-je capable de bâtir des relations collaboratives? Développement d'une mesure du sentiment d'efficacité personnelle. *Manuscrit en préparation en vue d'une soumission à Revue québécoise de psychologie*.
- Marmarosh, C. L., Gelso, C. J., Markin, R. D., Majors, R., Mallery, C., & Choi, J. (2009). The real relationship in psychotherapy: Relationships to adult attachments, working alliance, transference, and therapy outcome. *Journal of Counseling Psychology*, 56(3), 337-350.
- Marmarosh, C. L., & Kivlighan, D. M. (2012). Relationships among client and counselor agreement about the working alliance, session evaluations, and change in client symptoms using response surface analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 352-367. doi: <http://doi.org/10.1037/a0028907>

- Marquardt, M. (2000). Action learning and leadership. *The Learning Organization*, 7, 233-240.
- Mason, L., Grey, N., & Veale, D. (2016). My therapist is a student? The impact of therapist experience and client severity on cognitive behavioural therapy outcomes for people with anxiety disorders. *Behavioural and cognitive psychotherapy*, 44(2), 193-202.
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 244- 260. doi: <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x>
- McCall, M. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18, 127-130. doi:10.5465/AME.2004.14776183
- Mesrie, V., Diener, M. J., & Clark, A. (2018). Trainee attachment to supervisor and perceptions of novice psychotherapist counseling self-efficacy: The moderating role of level of experience. *Psychotherapy*, 55(3), 216-221.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., & Ursin, H. (1998). Job stress and organizational learning climate. *International Journal of Stress Management*, 5(4), 197-209.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: Activation, psychodynamics, and interpersonal processes. *Advances in experimental social psychology*, 35, 56-152.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York, NY : Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2011). *An attachment perspective on interpersonal and intergroup conflict*. Repéré à l'adresse <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.6778&rep=rep1&type=pdf>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change* (2^e éd.). New York, NY : Guilford Press.
- Moen, F., & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 27, 69–81.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). Perceived leadership self-efficacy and coach competence: Assessing a coaching based leadership self-efficacy scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 1-16.

- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7, 31–49.
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2006). The relationship between personality traits, self-esteem, and attachment at work. *Journal of Individual Differences*, 27(4), 208- 217. doi: <http://doi.org/10.1027/1614-0001.27.4.208>
- Neustadt, E. (2007). *Attachment at work: its construct, discriminant, and predictive validity* (Thèse de doctorat inédite). University of London, University College London, UK.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & Human Development*, 13, 471-488. doi: <http://doi.org/10.1080/14616734.2011.602254>
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What does an executive coaching intervention add beyond facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 145- 176. doi: <http://doi.org/10.1002/hrdq.21152>
- O’Broin, A., & Palmer, S. (2009). Co-creating an optimal coaching alliance: A cognitive behavioural coaching perspective. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 184-194.
- O’Broin, A., & Palmer, S. (2010). The coaching alliance as a universal concept spanning conceptual approaches. *Coaching Psychology International*, 3 (1), 3-6.
- Ordre des psychologues du Québec (2013). *Extrait du manuel d’agrément*. Repéré à https://psychologie.uqam.ca/upload/files/doctorat/OPQ_-_Description_7_domaines_compentence_-_2014.pdf
- Ordre des psychologues du Québec (2019). *Définition de la psychothérapie*. Repéré à <https://www.ordrepsy.qc.ca/qu-est-ce-qu-un-psychotherapeute->
- Ordre des psychologues du Québec (2019). *Orientations théoriques*. Repéré à <https://www.ordrepsy.qc.ca/les-orientations-theoriques>
- Overall, N. C., Fletcher, G. J., Simpson, J. A., & Fillo, J. (2015). Attachment insecurity, biased perceptions of romantic partners’ negative emotions, and hostile relationship behavior. *Journal of personality and social psychology*, 108(5), 730-749.
- Paetzold, R. L. (2015). Attachment theory in organizational settings. Dans J.A. Simpson, & W.S. Rholes (Éd.), *Attachment theory and research: New directions and emerging themes* (pp. 261-286). New York, NY : Guilford Press.

- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual—A step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (3^e Éd.). Maidenhead: Open University Press.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Péters, S., Vierset, V., Lafrenière-Carrier, B., Denis, D., & Lauzier, M. (2016). Formation obligatoire et transfert des apprentissages. Dans M. Lauzier, & D. Denis (Éds), *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratique et expériences* (pp. 5-39). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Pettersen, N., & St-Pierre, J. (2009). Un instrument multisource pour mesurer les compétences des dirigeants de PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22 (4), 467-82.
- Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et comportemental : Concepts, techniques, outils et études de cas*. Paris : InterEditions.
- Proctor, B. (2010). Training for the supervision alliance: Attitude, skills and intention. In *Routledge handbook of clinical supervision* (pp. 51-62). Routledge.
- Ravitz, P., Maunder, R., Hunter, J., Sthankiya, B., & Lancee, W. (2010). Adult attachment measures: A 25-year review. *Journal of psychosomatic research*, 69, 419-432.
- Reis, S., & Grenyer, B. F. S. (2004). Fearful attachment, working alliance and treatment response for individuals with major depression. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 11, 414- 424. doi: <http://doi.org/10.1002/cpp.428>
- Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (not to) work: applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Richter, A., & Schmidt, S. L. (2008). The effectiveness of university-level management consulting courses. *Journal of Management Education*, 32 (1), 84-99.
- Roberts, B.W., Luo, J., Briley, D.A., Chow, P.I., Su, R., & Hill, P.L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, 143(2), 117-141.
- Rogers, C. R. (1995). *A way of being*. New York, NY : Houghton Mifflin Company.

- Ross, L. R., McKim, M. K., & DiTommaso, E. (2006). How do underlying "self" and "other" dimensions define adult attachment styles?. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 38 (4), 294-310.
- Roten, Y., Fischer, M., Drapeau, M., Beretta, V., Kramer, U., Favre, N., & Despland, J. N. (2004). Is one assessment enough? Patterns of helping alliance development and outcome. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 11(5), 324-331.
- Roy, F. (2002). *L'alliance de travail entre le client payeur et le consultant : état de la question* (Texte de synthèse en vue de l'obtention du doctorat recherche). Université de Montréal, Montréal, QC.
- Safran, J. D., Muran, J. C., & Eubanks-Carter, C. (2011). Repairing alliance ruptures. *Psychotherapy*, 48(1), 80-87.
- Saks, A. M. (2013). The learning transfer problem: Barriers and solutions. *The Canadian Learning Journal*, Spring, 10-23. Repéré à <http://discovery.ucl.ac.uk/1311687/>
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Satterfield, W. A., & Lyddon, W. J. (1995). Client attachment and perceptions of the working alliance with counselor trainees. *Journal of Counseling Psychology*, 42(2), 187-189.
- Schwarzer, R. (1994). Optimism, vulnerability, and self-beliefs as health-related cognitions: A systematic overview. *Psychology and health*, 9(3), 161-180.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Siddiqui, A., & Zamir, N. (2018). Impact of Training and Development Programmes on Performance of Employees: A Case Study of State Bank of India. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 8(3), 169-192.
- Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within person self-efficacy domain: Is self-efficacy product of past performance or a driver of the future performance?. *Personnel Psychology*, 66(3), 531-568.

- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56 (1), 23-44.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261.
- Stevens, C. L., Muran, J. C., Safran, J. D., Gorman, B. S., & Winston, A. (2007). Levels and patterns of the therapeutic alliance in brief psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 61(2), 109–129.
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 6(1), 32-42.
- Stiles, W. B., Glick, M. J., Hardy, G. E., Shapiro, D. A., Agnew-Davies, R., Rees, A., & Barkham, M. (2004). Patterns of alliance development and the rupture—repair hypothesis: Are productive relationships U-shaped or V-shaped? *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 81–92.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (5^e Éd.). Boston, MA : Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., Mathieu, J.E. & Vance, R.J. (1995). Generalization of employee involvement training to the job setting: individual and situational effects. *Personnel Psychology*, 48 (5), 607-32.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1- 18.
- Umemura, T., Lacinová, L., Kotrčová, K., & Fraley, R. C. (2018). Similarities and differences regarding changes in attachment preferences and attachment styles in relation to romantic relationship length: longitudinal and concurrent analyses. *Attachment & human development*, 20(2), 135-159.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Psychologie canadienne*, 30, 662-680.
- Vișlă, A., Constantino, M. J., Newkirk, K., Ogrodniczuk, J. S., & Söchting, I. (2018). The relation between outcome expectation, therapeutic alliance, and outcome

- among depressed patients in group cognitive-behavioral therapy. *Psychotherapy Research*, 28(3), 446-456.
- Wei, M., Russell, D. W., & Zakalik, R. A. (2005). Adult attachment, social self-efficacy, self-disclosure, loneliness, and subsequent depression for freshman college students: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 602-614.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London : Nicholas Brealey.
- Witham, M., & Schweitzer, R. D. (2018). The supervisory alliance: Comparison of measures and implications for a supervision toolkit. *Counselling and Psychotherapy Research*, 18(1), 71-78.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025- 1049.
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2017). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 1-14. doi : [https://doi.org/ 10.1002/job.2204](https://doi.org/10.1002/job.2204)
- Zetzel, E. R. (1956). Current concepts of transference. *The International Journal of Psychoanalysis*, 37, 369-375.
- Zhang, N., & Burkard, A. (2008). Discussions of racial difference and the effect on client ratings of the working alliance and counselor. *Journal of Multicultural Counseling and Development*. Repéré à http://epublications.marquette.edu/edu_fac/222/

Appendice A

Certificat éthique



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Numéro du projet : 2016-53

Titre du projet : Étude de l'efficacité de deux modalités de coaching exécutif et examen de certains de ses déterminants

Projet subventionné ☒ Projet non subventionné ☐ Projet de maîtrise ou de doctorat ☐

Organisme subventionnaire : MITACS

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :

Nom de la directrice ou du directeur :

Nom du ou de la responsable : Marie Malo

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
 Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Marie-Claude Desjardins
Substitut à la présidence du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 14 juillet 2016

Appendice B

Formulaire de consentement

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le présent document vous renseigne sur les modalités du projet de recherche-action. En répondant au questionnaire qui suit, vous consentez à y participer. Pour vos dossiers, vous pourrez télécharger et imprimer une copie complète du présent formulaire.

Titre du projet

Projet de recherche-action portant sur l'étude de l'efficacité de deux modalités de coaching et examen de certains de ses déterminants

Personnes responsables du projet

Le projet sera réalisé sous la direction de Marie Malo, psychologue et professeure au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. L'équipe de recherche sera également composée des professeurs Francine Roy, Olivier Laverdière et Jean Descôteaux, d'assistants de recherche, dont les doctorantes Geneviève Caron, Émylie Cossette, Myriam H. Bergeron, Laetitia Larouche et Irène Samson, la stagiaire postdoctorale Katia Nelson, ainsi que des auxiliaires de recherche Thomas Aubin et Véronique Lachance.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre la responsable du projet aux coordonnées suivantes :

Marie Malo: Tél. : (819) 821-8000, poste 65950
1-800-267-8337, poste 65950 (sans frais)
Courriel : Marie.Malo@usherbrooke.ca

Financement du projet de recherche

Pour mener à bien ce projet de recherche, l'équipe de recherche a reçu des fonds de l'organisme Mitacs et de votre organisation. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à la réalisation du projet.

Objectif du projet

L'objectif du présent projet est de tester l'efficacité de deux modalités d'intervention de coaching (c'est-à-dire en face à face et en e-coaching) et de faire l'examen de certains de ses déterminants.

Raison et nature de la participation

Avec votre consentement, les séances de coaching seront filmées et vous serez invité(e) à participer à la passation de questionnaires en ligne (environ 10 minutes par passation). La passation de questionnaires se fera sur votre temps de travail, principalement à la fin des séances de coaching.

Avantages pouvant découler de la participation

Pour souligner votre participation à ce projet de recherche, vous recevrez un rapport personnalisé et confidentiel concernant votre niveau de maîtrise des compétences de leadership mesuré avant et après les séances de coaching. À cela s'ajoute le fait que votre participation contribuera à l'avancement des connaissances entourant les interventions en développement des compétences de leadership.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Certaines questions dans les questionnaires pourraient vous amener à réfléchir sur votre expérience de travail, ce qui pourrait faire vivre des émotions moins agréables. Dans le cas où ces effets se produiraient et que le besoin d'en discuter se fait sentir, n'hésitez pas à en parler à votre coach ou à contacter la chercheuse responsable de la recherche. Les coachs impliquées dans le projet sont préparées à ce genre d'éventualité et pourront ajuster leur intervention en conséquence. Elles vous référeront vers des ressources appropriées au besoin. Si vous souhaitez obtenir plus de soutien, nous vous invitons à consulter les références suivantes :

Ordre des psychologues du Québec

Tél. : 1-800-363-2644

Site Internet : <http://www.ordrepsy.qc.ca>

Tel-Aide : ligne d'écoute gratuite

Tél. : 514-935-1101

Le temps requis pour remplir les questionnaires pourrait être perçu comme un inconvénient par certains participants. Ces différentes activités seront réalisées sur le lieu du travail lors des heures de travail.

Nous souhaitons vous aviser que nous avons conclu une entente avec le représentant de votre employeur pour veiller à ce que les données de la présente recherche ne seront pas utilisées pour documenter une preuve visant à résoudre un litige en matière de relations de travail. Ceci fait en sorte que les informations recueillies seront uniquement utilisées aux fins de la recherche selon les paramètres décrits dans ce formulaire.

Compensations financières

Aucune compensation financière ne vous sera remise suivant votre participant.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d'y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents vidéo ou écrits vous concernant soient détruits ? Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision en formulant une demande par courriel à la chercheuse principale.

Oui ☼

Non ☼

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront **confidentiels**. Les données seront recueillies au moyen du logiciel en ligne SurveyMonkey. Cette plate-forme Web utilise des niveaux élevés de sécurité. Les informations concernant les mesures de sécurité peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://fr.surveymonkey.com/mp/policy/security>.

La chercheuse principale de l'étude ainsi que son équipe de recherche utiliseront les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire de consentement. Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques et diffusées dans des communications scientifiques. **Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra de vous identifier.** De plus, les données utilisées par les chercheurs seront protégées par un mot de passe en tout temps.

Mise en banque des données

Si vous y consentez, les données recueillies dans cette recherche et rendues anonymes seront migrées vers une banque de données intitulée « Développement des compétences professionnelles » qui sera éventuellement constituée pour conduire d'autres recherches sur une thématique étroitement reliée à ce projet. Cette banque de données sera sous la responsabilité de la professeure Marie Malo et le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke aura préalablement approuvé son cadre de gestion. Cette banque de données sera conservée sur le poste informatique sécurisé par un mot de passe de la chercheuse. Les données de recherche y seront conservées tant et aussi longtemps que le responsable de la banque pourra en assurer la bonne gestion. Les projets de recherche utilisant des données provenant de cette banque seront approuvés par le comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

Acceptez-vous que des données de recherche **rendues anonymes** soient mises en banque pour des recherches futures portant sur une thématique reliée au présent projet ?

Oui ☼

Non ☼

Enregistrement vidéo

Avec votre consentement, les séances de coaching peuvent être enregistrées et filmées. Chaque enregistrement sera protégé par un mot de passe et hébergé sur le serveur sécurisé de l'Université de Sherbrooke. Nous aimerions pouvoir utiliser ces enregistrements, avec votre permission, à des fins de formation ou de productions scientifiques.

Il n'est cependant pas obligatoire de consentir à ce volet pour participer au présent projet.

Nous autorisez-vous à enregistrer les séances de coaching et à utiliser les enregistrements à des fins de formation ?

Oui ☼

Non ☼

Nous autorisez-vous à utiliser vos enregistrements à des fins de productions scientifiques ?

Oui ☐Non ☐**Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines**

Le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations en communiquant avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines : 819-821-8000 (1-800-267-8337) poste 62644, ou par courriel à : cer_lsh@USherbrooke.ca.

Déclaration de responsabilité

Moi, Marie Malo, chercheure principale de l'étude, déclare que mon équipe de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Consentement éclairé

Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire de consentement associé à ce projet de recherche. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. En cliquant sur le bouton « Suivant », je consens à participer à ce projet de recherche.

Appendice C

Questionnaire : Attachement

MESURE DE L'ATTACHEMENT AU TRAVAIL

Fortement en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Vous trouverez ci-dessous des énoncés décrivant les relations en contexte de travail. Veuillez indiquer jusqu'à quel point chaque énoncé décrit la façon dont vous vivez vos relations au travail :

	Item	Ancrage						
1.	Je préfère ne pas montrer aux autres au travail ce que je ressens.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Je me sens très à l'aise d'être proche des autres au travail.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je m'inquiète beaucoup au sujet de mes relations.	1	2	3	4	5	6	7
4.	J'ai peur que les autres au travail ne m'apprécient pas autant que je les apprécie.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Je deviens mal à l'aise au travail lorsque les autres veulent être proches de moi.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Je m'inquiète pas mal à l'idée de perdre mes liens avec les autres au travail.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Je m'inquiète à l'idée d'être isolé.	1	2	3	4	5	6	7
8.	J'essaie d'éviter d'être trop proche des autres au travail.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Il m'est relativement facile de me rapprocher des autres au travail.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Je ne m'inquiète pas souvent à l'idée d'être rejeté(e).	1	2	3	4	5	6	7
11.	Je me sens à l'aise de compter sur les autres au travail.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Lorsque les autres au travail me désapprouvent, je me sens vraiment mal vis-à-vis moi-même.	1	2	3	4	5	6	7

Appendice D

Questionnaire : Alliance de travail

MESURE DE L'ALLIANCE DE TRAVAIL

Fortement en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Vous trouverez ci-dessous des énoncés décrivant divers sentiments ou pensées qu'une personne peut avoir à l'égard de son coach. Veuillez indiquer jusqu'à quel point chaque énoncé décrit la façon dont vous vous sentez ou ce que vous pensez.

	Item	Ancrage						
1.	Nous avons établi une bonne compréhension mutuelle quant aux types de changements qui seraient bons pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
2.	J'ai confiance que mon coach est capable de m'aider.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je sens que mon coach m'apprécie.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mon coach et moi avons développé une confiance mutuelle.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mon coach et moi nous entendons sur les étapes à suivre pour améliorer ma situation.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mon coach et moi avons tous deux confiance en l'utilité de nos activités en cours.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nous nous entendons sur ce qui est important à travailler.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je crois que ce que nous faisons pour mon développement est correct.	1	2	3	4	5	6	7
9.	J'ai des doutes à propos de ce que nous essayons d'accomplir lors de nos rencontres.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nous travaillons à l'atteinte de buts sur lesquels nous nous sommes entendus.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mon coach et moi avons des idées différentes sur ce que sont mes vrais besoins de développement.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Je crois que mon coach m'aime bien.	1	2	3	4	5	6	7

Appendice E

Questionnaire : Sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives

MESURE DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE À BÂTIR DES RELATIONS COLLABORATIVES

Cette section du questionnaire vise à mesurer votre confiance à pouvoir faire les comportements de la compétence *Bâtir des relations collaboratives*. Veuillez indiquer votre niveau de confiance en sélectionnant le chiffre le plus approprié selon l'échelle ci-dessous.

Pas du tout confiant(e)			Moyenneme nt confiant(e)			Tout à fait confiant(e)
1	2	3	4	5	6	7

Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable de...

	Item	Ancrage						
1.	M'assurer que l'information soit cascadée.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Communiquer l'information aux personnes concernées.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Aller chercher de l'information auprès des autres.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encourager les membres de l'équipe à s'ouvrir à différents points de vue.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Inciter l'équipe à utiliser les forces de tous.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Amener l'équipe à se consulter pour obtenir des idées complémentaires.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tenir des rencontres entre les différents départements/équipes/usines/corporatif.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Partager mes apprentissages avec d'autres équipes départements/usines/corporatif.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Partager mes ressources (budgétaires, humaines, matérielles, etc.) avec d'autres équipes/département lorsque nécessaire.	1	2	3	4	5	6	7

Appendice F

Questionnaire sociodémographique

QUESTIONNAIRE SOCIODÉMOGRAPHIQUE

1. Quel est votre genre ?
 - ☐ Homme
 - ☐ Femme
2. Quel âge avez-vous ?
3. Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?
4. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation ? (en chiffre; p. ex., pour répondre 6 mois, veuillez indiquer 0,5; pour répondre 12 années et trois mois, veuillez indiquer 12,25)
5. Depuis combien d'années faites-vous le travail que vous effectuez présentement ? (en chiffre; p. ex., pour répondre 6 mois, veuillez indiquer 0,5; pour répondre 12 années et trois mois, veuillez indiquer 12,25)
6. Quel est le plus haut niveau d'études que vous ayez atteint ?
 - ☐ Diplôme d'études primaires
 - ☐ Diplôme d'études secondaires
 - ☐ Diplôme d'études professionnelles
 - ☐ Attestation d'études collégiales
 - ☐ Diplôme d'études collégiales
 - ☐ Baccalauréat
 - ☐ Maîtrise
 - ☐ Doctorat
 - ☐ Je préfère ne pas répondre
7. Quel est votre niveau hiérarchique ?
 - ☐ Personnel de soutien
 - ☐ Professionnels
 - ☐ Gestionnaire de premier niveau
 - ☐ Gestionnaire de deuxième niveau